

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**REDISEÑO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
DISNACOMPANY CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ALISSON MICHELLE NARANJO VILLARREAL

DIRECTOR: MBA. FREDDY ARÉVALO

QUITO, SEPTIEMBRE 2015

DIRECTOR:

MBA. Freddy Arévalo

INFORMANTES:

Ing. Irina Verkovitch

Dr. José Torres

DEDICATORIA

Este trabajo principalmente le dedico a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

También les dedico a mis padres que son un pilar fundamental en mi vida, ya que siempre me han apoyado incondicionalmente en todos mis proyectos.

Y a mi hermana que siempre ha estado alentándome a seguir adelante y a cumplir mis sueños.

Alisson

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por guiarme durante todo mi camino y darme las fuerzas necesarias para superar los obstáculos y dificultades que se me han presentado.

A mi director Freddy Arévalo que con sus valiosos conocimientos y consejos me apoyó para culminar exitosamente este proyecto.

Y finalmente agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus colaboradores por brindarme tan valiosa información que me permitió llegar hasta este momento.

Alisson

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO, 3

- 1.1 GESTIÓN DE CALIDAD, 3
 - 1.1.1 Concepto, 3
 - 1.1.2 Importancia, 3
 - 1.1.3 Principios básicos de la gestión de la calidad, 5
 - 1.1.4 Filosofías de calidad de William Edwards Deming, 7
- 1.2 PROCESOS, 8
 - 1.2.1 Concepto, 8
 - 1.2.2 Características, 9
 - 1.2.3 Requisito básicos de un proceso, 9
 - 1.2.4 Principios de los procesos, 10
 - 1.2.5 Tipos de procesos, 11
 - 1.2.6 Gestión por procesos, 11
 - 1.2.7 Fases de la Gestión por Procesos, 12
- 1.3 ENFOQUE AL CLIENTE, 13
 - 1.3.1 Definición, 13
 - 1.3.2 Requisitos según Norma ISO 9000, 14
 - 1.3.3 Beneficios medibles de una buena atención al cliente, 14
 - 1.3.4 Evaluación de calidad en el servicio, 15
 - 1.3.5 Lealtad del cliente, 16
- 1.4 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL, 16
 - 1.4.1 Concepto, 16
 - 1.4.2 Ventajas, 16
 - 1.4.3 Funciones del personal, 17
 - 1.4.4 Beneficios claves, 18
- 1.5 TOMA DE DECISIONES, 19
 - 1.5.1 Concepto, 19
 - 1.5.2 Tipos de decisiones, 20
 - 1.5.3 Niveles jerárquicos, 21
 - 1.5.4 Etapas, 22
- 1.6 RELACIÓN CON PROVEEDORES, 23
 - 1.6.1 Concepto, 23
 - 1.6.2 Importancia, 23
 - 1.6.3 Reglas básicas para tener una buena relación con los proveedores, 24
 - 1.6.4 Beneficios de una buena relación, 25

2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 26

- 2.1 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL, 27
 - 2.1.1 Visión, 27

2.1.2	Misión, 27
2.1.3	Valores, 28
2.1.4	Organización, 29
2.1.4.1	Estructura Organizacional, 29
2.1.5	Recurso Humano, 32
2.1.5.1	Análisis de cargos, 32
2.1.6	Sistemas y tecnología, 37
2.2	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA, 38
2.3	MATRIZ FODA, 46
3	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS, 48
3.1	INVENTARIO DE PROCESOS ACTUALES, 48
3.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 49
3.2.1	Diagrama de Flujos Actuales, 49
3.2.2	Análisis de Tiempos, 50
3.3	ANÁLISIS DEL PROCESO, 50
3.3.1	Valor Agregado, 50
3.3.2	Debilidades y Oportunidades de Mejora, 64
4	REDISEÑO DE LOS PROCESOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 67
4.1	MAPA DE PROCESOS PROPUESTO, 68
4.2	DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTOS, 68
4.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS NUEVOS PROCESOS, 69
4.3.1	Cuadro comparativo del análisis de valor agregado de los procesos actuales vs. los nuevos procesos, 69
4.4	INDICADORES DE GESTIÓN, 70
4.5	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS, 73
4.6	REDISEÑO DE PERFILES DE CARGO, 74
4.6.1	Rediseño de la estructura posicional, 74
4.6.2	Perfiles de cargo, 76
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 77
5.1	CONCLUSIONES, 77
5.2	RECOMENDACIONES, 78

REFERENCIAS, 80

ANEXOS, 82

Anexo 1:	Diagrama de Flujos – Procesos Actuales, 83
Anexo 2:	Análisis de tiempos, 105
Anexo 3:	Análisis de Valor Agregado – Procesos Actuales, 111
Anexo 4:	Diagrama de Flujos – Procesos Propuestos, 133
Anexo 5:	Análisis de Valor Agregado – Procesos Propuestos, 155
Anexo 6:	Procedimientos Propuestos, 177
Anexo 7:	Perfiles de Cargo, 213

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Área de ventas, 33
Tabla 2:	Área administrativa, 34
Tabla 3:	Área de compras, 35
Tabla 4:	Área de crédito y cobranza, 35
Tabla 5:	Área de bodega, 36
Tabla 6:	Objetivos medibles, 47
Tabla 7:	Resumen del análisis del valor agregado - Procesos Actuales, 52
Tabla 8:	Debilidades y Oportunidades de Mejora, 64
Tabla 9:	Resumen del Análisis del Valor agregado – Procesos Propuestos, 69
Tabla 10:	Cuadro comparativo del análisis de valor agregado de los procesos actuales vs. los nuevos procesos, 70
Tabla 11:	Indicadores de gestión, 71

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Ciclos P.H.V.A., 9
- Figura 2: Partes interesadas de la gestión por procesos, 12
- Figura 3: Estructura Organizacional, 29
- Figura 4: Rivalidad entre competidores, 43
- Figura 5: Inventario de los procesos de la empresa Disnacompany, 49
- Figura 6: Metodología para el análisis de valor agregado, 52
- Figura 7: Calificación proveedores, 53
- Figura 8: Gestión de compra, 53
- Figura 9: Recepción de Control de Calidad, 54
- Figura 10: Pagos a proveedor, 55
- Figura 11: Ingresos a bodega, 56
- Figura 12: Almacenamiento, 57
- Figura 13: Manejo de rutas de transporte, 57
- Figura 14: Elaborar guía de despacho, 58
- Figura 15: Despacho de mercadería, 59
- Figura 16: Manejo de rutas de ventas, 60
- Figura 17: Venta al cliente, 61
- Figura 18: Cobranza, 62
- Figura 19: Entrega de productos, 63
- Figura 20: Mapa de Procesos, 68
- Figura 21: Rediseño de la estructura posicional, 75

RESUMEN EJECUTIVO

Disnacompany Cia. Ltda., inició sus actividades el 4 de Junio del año 2001 como persona natural bajo el nombre de “Disnac”. Debido al crecimiento de la empresa y las nuevas necesidades del mercado se decide constituirle como compañía, bajo la razón social “Disnacompany Cia. Ltda.”.

La empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, aseo y cuidado personal. Tiene líneas como: la línea cosmética, bebés, hogar, escolar, calzado (producto de limpieza), confitera, alimento de mascotas, entre otros.

Hoy en día en Quito – Ecuador existe una gran cantidad de empresas familiares ya sean industriales, de servicio o comerciales, como en este caso. El mayor problema con el que cuentan este tipo de empresas son sus procesos mal administrados, lo que les genera pérdidas.

Lo que se busca con esta investigación es determinar cuáles son las causas que afectan el correcto funcionamiento de los procesos. Y como afecta el no tener tanto un manual de funciones como el organigrama de la empresa que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada uno en el desempeño del personal de sus actividades.

Por este motivo, el trabajo se basa en realizar un rediseño de los principales procesos y la estructura organizacional de Disnacompany Cia. Ltda.

En el primer capítulo se inicia con el análisis del ambiente, en donde se pudo observar la visión, misión y valores de la empresa, así como también la actual estructura organizacional, con lo que se pudo hacer un análisis de cargos.

Además, se observó que la empresa trabaja con un sistema ERP, el cual tiene ventajas y así como desventajas, con lo cual se llegó a la conclusión de que la empresa necesita un sistema ERP que le ofrezca mayores y mejores opciones para poder analizar la situación actual de la misma.

También se realizó un análisis tanto interno como externo de la empresa, con ayuda del FODA, con el cual se pudo identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, con el fin de que la empresa pueda tomar acciones estratégicas oportunamente.

En el segundo capítulo, se hizo un inventario de los procesos actuales de la empresa, luego se realizó un levantamiento de la información y una toma de tiempos de los mismos, con el fin de poder analizar el valor agregado de cada una de las actividades de los procesos.

Con toda la información del anterior capítulo, se pudo determinar las oportunidades de mejora para cada proceso con el fin de tener procesos eficientes. Además se diseñó manuales de procedimientos para cada proceso y perfiles de cargo con el objetivo de que la empresa pueda implementar todo esto en un futuro.

Finalmente, se planteó unos indicadores de gestión, con el fin de poder tener un control y seguimiento a cada proceso propuesto.

Se recomienda la implementación del rediseño de los principales procesos y la estructura organizacional en la empresa Disnacompany Cia. Ltda., para que la misma pueda solucionar los problemas actuales y pueda generar incrementos notables en las ventas, así como un buen ambiente laboral entre los empleados al saber cuáles son sus funciones y responsabilidades.

INTRODUCCIÓN

Disnacompany CIA. LTDA., se fundó el 4 de Junio del año 2001 como persona natural bajo el nombre de DISNAC.

En el año 2010, al incrementarse nuevas líneas de productos y detectando nuevas oportunidades en el mercado se decide constituirle como compañía, bajo la razón social “DISNACOMPANY CIA. LTDA.”.

La empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, aseo y cuidado personal. Tiene líneas como: la línea cosmética, bebés, hogar, escolar, calzado (producto de limpieza), confitera, alimento mascotas.

Los clientes a los que Disnacompany llega por la diversidad de productos que comercializa son: salones de belleza, farmacias, supermercados, tiendas, bazares, ferreterías, micros mercados, mayoristas, bodegas, materiales eléctricos, hoteles, entre otros.

La empresa al ser familiar, a medida que fue creciendo comenzó a tener problemas en la delegación de funciones; Los dueños al no poder realizar todas las funciones empezaron a delegarlas por partes, y contrataban a alguien más para que lo haga.

Otro problema que tiene la empresa es la coordinación de entrega de pedidos, ya que siempre hay retrasos, por lo que los clientes muchas veces se molestan y algunos casos hay devoluciones.

La empresa también tiene problemas en el proceso de compras y abastecimiento, ya que no llevan un control adecuado para poder mantener un mínimo de stock en bodega. Por lo que al no haber todos los productos disponibles en bodega se pierden ventas, ya que los clientes requieren del pedido completo.

Por lo tanto el rediseño de los procesos principales y la estructura organizacional, tiene como objetivo que en este caso, Disnacompany pueda ser una empresa eficiente y competitiva en el mercado al generar menores pérdidas, retener clientes por un servicio de excelente calidad y dar mayor estabilidad al personal.

Con este procedimiento lo que se busca es que los administradores en especial de las empresa familiares tomen conciencia de los procesos dentro de la organización y vean la importancia de su aplicabilidad. Y con eso probar que el mejoramiento continuo es la base fundamental para el correcto desempeño de la organización.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 GESTIÓN DE CALIDAD

1.1.1 Concepto

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales la empresa u organización podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

Entre las mencionadas normas se destacan las siguientes: existencia de una estructura organizacional, en la cual se jerarquizan tanto los niveles directivos como los de gestión; estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la empresa; los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización; los procesos que persiguen el objetivo específico; y los recursos, técnicos, humanos, entre otros.

Un buen sistema de gestión de calidad, siempre le garantizará a la empresa la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que respecta a la prestación del servicio o a lo que ofrece el producto en sí.

En el mercado existen una gran variedad de estándares de gestión de calidad, los cuales han sido definidos por un organismo normalizador, tal es el caso de ISO, EN o DIN. Estos le permitirán a una empresa que pueda validar su sistema de calidad a través de la ejecución de una auditoría por parte de algunos de estos estándares. Una de las normas más populares es la ISO 9001. (Definición, 2014)

1.1.2 Importancia

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes,

como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos. (Mendez, 2013)

- **Reducción de costos:** Los costos se reducen ya que la organización tendrá menos procesos repetitivos, lo que generaba gastos innecesarios.
- **Disminución en los precios:** Como consecuencia en la reducción de costos, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.
- **Presencia en el mercado:** Con una calidad superior a la de la competencia, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados.
- **Permanencia en el mercado:** Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.
- **Generación de empleos:** Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, lo que demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

1.1.3 Principios básicos de la gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

La Dirección a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000. (Fomento, 2005)

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían conocer y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

2. Liderazgo

Los líderes deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente.

7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una relación mutuamente beneficiosa entre la organización y sus proveedores aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.1.4 Filosofías de calidad de William Edwards Deming

- **Los 14 puntos de Deming**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Se debe incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Y contar con pocos proveedores leales.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
6. Métodos modernos de capacitación. Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.
7. Implantar métodos de liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión así como la supervisión de los operarios.
8. Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Romper las barreras entre los departamentos. Las personas deben trabajar en equipo, para prever problemas que pudieran surgir, con el producto o servicio.
10. Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. La baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. Este punto se divide en dos:

- Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
- Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. Se exponen dos puntos:

- Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
- Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora. El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad. (Mendez, 2013)

1.2 PROCESOS

1.2.1 Concepto

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Muro, 2010)

1.2.2 Características

Los procesos tienen tres características importantes:

- Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.)
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Cada proceso tiene un cliente que puede ser interno o externo.
- En general, todo proceso debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo. De igual manera su rendimiento debe poder medirse. (Gestiopolis, 2014)

1.2.3 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, H, V, A del gráfico adjunto.

Figura 1: Ciclos P.H.V.A.



Fuente: (Sepulveda, 2013)

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

1.2.4 Principios de los procesos

Los principios de los procesos son los siguientes:

- Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).
- Los procesos existen en todas las organizaciones aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, toda actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio y viceversa.
- No existe cliente sin un producto o servicio.

1.2.5 Tipos de procesos

- **Procesos Estratégicos:**

Son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Estos procesos intervienen en la visión de una organización.

- **Procesos Clave:**

También llamados de soporte, son procesos que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

- **Procesos de Apoyo:**

Son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

1.2.6 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Rey, 2015)

Las partes interesadas de la Gestión por Procesos son sociedad, competidores, personal, proveedores, accionistas y clientes.

Figura 2: Partes interesadas de la gestión por procesos



Fuente: (Gestiopolis, 2014)

1.2.7 Fases de la Gestión por Procesos

Las fases de gestión por procesos son identificación, planificación, transferencia y gestión operacional, que se explicarán a continuación.

- **Identificación:**

Se identifica e interrelaciona los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos.

En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.

- **Planificación:**

Participa el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.

- **Transferencia:**

Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.

- **Gestión operacional:**

Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente. (Gestiopolis, 2014)

1.3 ENFOQUE AL CLIENTE

1.3.1 Definición

“El enfoque al cliente es conocer previamente lo que el cliente espera del mismo y de la propia empresa. Para ello se debe estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes.” (Güerci, 2015)

1.3.2 Requisitos según Norma ISO 9000

Los requisitos de la Norma ISO 9000 son los siguientes:

- La comunicación con el cliente.
- Comunicación de la exigencia del cliente a través de la organización.
- Cuidado de la propiedad del cliente.
- La determinación de las necesidades de los clientes y las expectativas.
- Establecer la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- Gestión de compromiso.
- La medición de la satisfacción del cliente.
- Establecer la política de calidad y los objetivos de calidad.
- Mejora continua. (Normas ISO 9000, 2015)

1.3.3 Beneficios medibles de una buena atención al cliente

A continuación se expondrán algunos beneficios de una buena atención al cliente:

- Aumenta el número de clientes y con ello los beneficios económicos.
- Productividad del esfuerzo. Al estar bien dirigido y enfocado a datos fiables, los esfuerzos reciben la contraprestación debida.
- Mejora la fidelización de clientes. Los clientes confían en la empresa.
- Aumento liderazgo en el mercado. Consecuencia de todo lo anterior.
- Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
- Menos quejas y reclamos internos y externos que gestionar. (Calidad, 2015)

1.3.4 Evaluación de calidad en el servicio

Hoy en día el servicio al cliente ya no es solo un complemento optativo, sino parte fundamental de nuestros productos.

La periódica medición del nivel de satisfacción de los clientes es un asunto obligado: lo que no se mide, no se conoce, por lo que no se puede controlar y, por ende, no es mejorable.

El logro de la lealtad de los clientes es un objetivo crítico para cualquier organización, por lo que frecuentemente debemos saber:

- ¿Es la atención al cliente acorde a sus expectativas?
- ¿Cómo está la imagen de mi establecimiento?
- ¿Se estarán promocionando adecuadamente las campañas, promociones de venta establecidas?

Realizando una evaluación del servicio, nuestros clientes pueden comprobar desde un punto de vista objetivo e independiente el ciclo de calidad de servicio ofrecido al cliente el cual es indispensable para incrementar la satisfacción de sus clientes, mejorar el ánimo de venta de los empleados, fortalecer la fidelización del negocio, reducir quejas y reclamaciones y observar el seguimiento y correcta aplicación de las campañas y promociones. (Énfasis, 2015)

1.3.5 Lealtad del cliente

La gerencia de mercados no debe descuidar a sus clientes, a esos que ha conquistado y que se han identificado con los productos ofrecidos, con su servicio, para ello debe estar vigilante de su comportamiento, de su lealtad las formas en que las personas se relacionan con las marcas involucran una compleja red de emociones, sentimientos, beneficios prácticos y beneficios sociales, que en la medida en que se fomente una mayor intensidad en ellos, se logrará mayor lealtad; por lo que evaluar paulatinamente la lealtad de nuestros clientes o lo que estos desearían de una marca para ser completamente leales a ella es importante en todo ámbito.

1.4 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

1.4.1 Concepto

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.” (Normas ISO 9001 y Calidad, 2015)

1.4.2 Ventajas

Las ventajas que se van a obtener al aplicar el principio de la participación del personal son las siguientes:

- Personas motivadas, comprometidas e involucradas en la organización.

- Innovación y creatividad en el logro de los objetivos de la organización.
- Personas dispuestas a participar y contribuir en el mejoramiento continuo

1.4.3 Funciones del personal

Es muy importante conocer que el personal de la organización va a participar en la gestión. Por ello creemos necesario comentar cuales son las funciones que llevara a cabo el personal:

- Identificar cuáles son las competencias y limitaciones a las que el personal se debe enfrentar en el desarrollo de sus actividades.
- Evaluación de la realización de las funciones del personal de un modo periódico, basándose en sus metas y objetivos.
- Exponer sus experiencias y conocimientos.
- Adoptar conciencia de lo importante que es desempeñar sus funciones correctamente y las consecuencias que le suponen a la organización.
- Responsabilizarse de los posibles problemas que puedan surgir y tomar decisiones para determinar cuál es la solución más correcta.
- Establecer una actitud proactiva para identificar cuáles son las necesidades en temas de formación y así definir el modo de elevar sus conocimientos, competencias y experiencias.

- Establecer un dialogo en relación a los problemas o cualquier tema sea interesante para la gestión de la organización.

“Las organizaciones deben comprometerse en la aplicación de este principio, ya que es la solución perfecta para que su personal se motive, comprometa, incremente su capacidad de innovación y creatividad.” (ISO Tools, 2014)

1.4.4 Beneficios claves

- **La motivación aplicada involucra a todo el personal dentro de la organización.**

Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización.

- **La innovación y creatividad mejora los objetivos de la organización.**

Los miembros de la organización al tomar la iniciativa en su tarea, con los canales de comunicación adecuados, generan y transmiten nuevas buenas ideas motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos y la experiencia.

- **La gente, ha de ser responsable de sus propios resultados.**

Los miembros de la organización tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso, razón por la cual

tienen que ejercer el liderazgo en su tarea, y poner todo lo que se puedan de su parte, para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.

- **Los integrantes de la organización deben de sentir el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua.**

Los miembros de la organización deben sentir de la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad. Por lo que deben estar motivados con la necesidad de participar en la gestión de la calidad. De este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización.

1.5 TOMA DE DECISIONES

1.5.1 Concepto

Un proceso de toma de decisiones consistente requiere de un conjunto de fases que las empresas deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. (Franklin, 2015)

1.5.2 Tipos de decisiones

- **Alcance de la decisión**

- **Decisiones estratégicas:** son aquellas que afectan a toda la empresa, influyen en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio. Estas decisiones son tomadas por los máximos responsables de las compañías.
- **Decisiones tácticas:** afectan únicamente a parte de la empresa, o a parte de sus procesos, y generalmente se toman desde un solo departamento. Tienen un impacto relevante a medio plazo y son tomadas por cargos intermedios.
- **Decisiones operativas:** afectan a actividades específicas, con un alcance muy claro, y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial.

- **Naturaleza**

- **Decisiones estructuradas:** en este caso, las variables que afectan a la decisión son perfectamente conocidas, y en muchos casos el proceso de decisión puede representarse mediante un diagrama de flujo, e implementarse mediante un algoritmo.

- **Decisiones no estructuradas:** son aquellas decisiones en las que no es posible diseñar un "flujo de decisión" en detalle. Suelen ser decisiones que se toman ante eventos inesperados o que ocurren muy esporádicamente.

- **Decisiones semi - estructuradas:** algunos pasos del proceso de decisión están claros y pueden definirse razonablemente, aunque existen otros aspectos inciertos que es necesario valorar.

1.5.3 Niveles jerárquicos

En las organizaciones en general existe una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar. La ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

- **Nivel estratégico:** Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
- **Nivel táctico:** Planificación de los subsistemas empresariales.
- **Nivel operativo:** Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

En los niveles superiores de una organización, la capacidad para tomar decisiones no estructuradas adquiere más importancia. Las habilidades para tomar decisiones lógicas no estructuradas en forma sistemática son de suma importancia.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas. (Emprende Pyme, 2015)

1.5.4 Etapas

1. Identificar y analizar el problema:

Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.

2. Investigación u obtención de información:

Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.

3. Determinación de parámetros:

Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

4. Construcción de una alternativa:

La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.

5. Aplicación de la alternativa:

De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, más adecuados para plantear alternativas de decisión.

6. Especificación y evaluación de las alternativas:

Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.

7. Implantación:

Una vez que se ha elegido la alternativa optima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los

resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados. (Franklin, 2015)

1.6 RELACIÓN CON PROVEEDORES

1.6.1 Concepto

La gestión de relaciones con los proveedores es un enfoque integral aplicado a la gestión de la interacción que las empresas tienen con las organizaciones que les suministran los bienes y servicios que utilizan.

El objetivo de la gestión de relaciones con los proveedores es agilizar y hacer más eficaces los procesos entre la empresa y sus proveedores, del mismo modo que la gestión de relaciones con los clientes está dirigida a agilizar y hacer más eficaces los procesos entre la empresa y sus clientes. (Rouse, 2005)

1.6.2 Importancia

Tener buenas relaciones con proveedores es un aspecto que toda empresa debe considerar para tener éxito en el mercado. La buena relación se vuelve más crucial en el caso de empresas que dependen de un proveedor en específico: una buena relación le permitirá estar por sobre su competencia, negociar favorablemente y solucionar cualquier problema relacionado con calidad, cantidad, entrega y precio de los productos en el momento adecuado.

“Una empresa que esté creciendo, inmersa en el mundo actual, no puede aspirar al éxito si trabaja de manera solitaria, por lo que es necesario generar una relación de alianza y beneficio mutuo con sus proveedores.” (Moreno, 2010)

1.6.3 Reglas básicas para tener una buena relación con los proveedores

1. Elegir al proveedor correcto:

El paso esencial es elegir desde un principio al proveedor que más se acerque a sus intereses y capacidades. Es importante tomar en cuenta aspectos como la rapidez, la eficacia y la capacidad de resolver problemas de última hora.

2. Mostrar una buena imagen:

Una buena imagen le abrirá muchas puertas, también se debe tomar en cuenta aspectos como la puntualidad, el orden, la formalidad, el comportamiento y el lenguaje utilizado frente a sus proveedores son aspectos que su empresa no puede olvidar.

Muestre siempre una actitud positiva y abierta, así como seriedad en los negocios.

3. Cumplir con los acuerdos logrados:

Así como se espera que sus proveedores sean rápidos y eficientes, es decir, capaces de entregar el producto en el tiempo pactado y en buenas condiciones, como empresario también deberá preocuparse de procesar y pagar las facturas en los plazos estipulados.

4. Mantener una comunicación constante:

Toda buena relación se basa en una correcta comunicación. Lo mismo sucede en la relación con los proveedores: el contacto es fundamental, cualquier problema debe discutirse abiertamente y buscar soluciones mutuamente satisfactorias.

5. Aproveche las nuevas tecnologías:

Las nuevas tecnologías le permitirán ir controlando y viendo que los acuerdos se cumplan tal cual fueron pactados, como conocer el estado de sus pedidos, el tiempo estimado de llegada, los posibles incidentes que hayan ocurrido en el camino y las soluciones tomadas en caso de problemas.

1.6.4 Beneficios de una buena relación

Los beneficios de una buena relación son los siguientes:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos (Gómez, 2009)

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se va a examinar la situación actual de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., este examen va a constar de tres partes, la primera parte es un análisis de los elementos de la calidad organizacional, en donde se va a poder observar la visión, misión y valores de la empresa, así como también la estructura organizacional actual con lo cual se va a hacer una investigación de los cargos del personal de la empresa.

Además, para este análisis se va a considerar los sistemas y tecnologías que usa actualmente la misma.

La segunda parte consta de un análisis de la estrategia corporativa, en donde con ayuda del FODA y de la herramienta de gestión “las cinco fuerzas de Porter”, se va a poder observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, con el fin de poder tener un diagnóstico claro de la situación actual de la misma.

Y en la tercera parte con ayuda de la matriz FODA, se va a realizar un análisis de toda la información, con el fin de poder formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

2.1 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL

Para poder tener un panorama más claro del giro de negocio de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., se va recopilar información de la visión, la misión y los valores que tiene la misma.

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro, la misión es motivo o una razón de ser por parte de una empresa y los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

2.1.1 Visión

DISNACOMPANY CIA. LTDA., se proyecta a mediano plazo como una organización líder a nivel nacional en la comercialización de productos de primera necesidad, a través de alianzas estratégicas. (Disnacompany Cia. Ltda., 2015)

2.1.2 Misión

“Somos una empresa que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad satisfaciendo a nuestros clientes a través de un excelente servicio, facilidades de crédito y precios competitivos.” (Disnacompany Cia. Ltda., 2015)

2.1.3 Valores

Los valores de la empresa son:

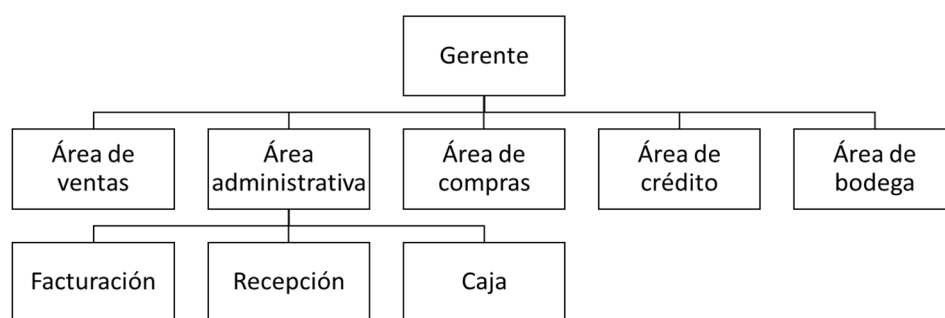
- **Conducta ética:** Actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- **Trabajo con respeto:** Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades. Se fomenta la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
- **Orientación al cliente:** Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad. El servicio es la esencia de nuestro negocio.
- **Orientación a resultados:** Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, promoviendo mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad.

2.1.4 Organización

2.1.4.1 Estructura Organizacional

En la estructura organizacional se va a poder ver el actual organigrama de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., el cual se encuentra dividido por áreas de trabajo, con lo que se va a definir la misión de cada área.

Figura 3: Estructura Organizacional



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

A continuación se detalla la misión de cada área de trabajo dentro de la empresa:

- **Área de ventas:**

La misión de las ventas es definir y poner en marcha estrategias de mercadeo para incrementar las ventas, promover fidelización de los clientes, para así estar presentes en la mayor parte de puntos de venta afines dentro de la ciudad de Quito.

- **Área administrativa:**

- **Facturación:**

La misión del área de facturación es planear, organizar y dirigir un procesos de mejoramiento continuo de facturación para garantizar la emisión total de facturas de todos los pedidos efectuados por los vendedores, evitando así posibles errores en las bonificaciones de productos y en forma porcentual. Y llevar un archivo físico en forma cronológica con el fin de lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

- **Recepción:**

La misión del área de recepción es atender siempre con auténtico espíritu de servicio a todos los clientes y proveedores, respetando sus citas y trata de atender sus necesidades.

- **Caja:**

La misión del área de caja es garantizar las operaciones de caja, custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor. Con el fin de lograr una recaudación de ingresos a la empresa y cancelación de facturas de clientes.

- **Área de compras:**

La misión del área de compras es responder estratégicamente a los requerimientos de la empresa, logrando efectividad con los proveedores para que no hay falta de stock ni productos que no roten y mediante un trabajo en equipo, lograr que el proceso de compras genere utilidades.

- **Área de crédito y cobranza:**

La misión del área de crédito y cobranza es administrar la cobranza y el crédito de los clientes de la empresa asegurando el cumplimiento de objetivos de cobranza. Desarrollar tareas relativas al monitoreo de performance de pagos, tendiente a minimizar el riesgo crediticio de la cartera de clientes de la empresa.

- **Área de bodega:**

La misión del área de bodega es coordinar de una manera ágil y segura la recepción de mercadería de proveedores y el despacho de la mercadería para así mejorar la atención al cliente. La organización y limpieza de la bodega para que su trabajo sea más eficiente y así evitar errores.

2.1.5 Recurso Humano

2.1.5.1 Análisis de cargos

Para el análisis de cargos se utilizó una matriz en donde consta cada área de la empresa, los cargos que existe actualmente, los títulos de la personas que se encuentran a cargo y la experiencia pasada, que le sirvió a la empresa para poder contratar.

A continuación se va a detallar por áreas el análisis de cargos:

Tabla 1: Área de ventas

AREA	CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	EXPERIENCIA	
				AÑOS	CARGOS
VENTAS	Jefe de rutas y logística	Juan Carlos Insuasti	Técnico en marketing	1991 - 1999	Supervisor de Ventas "Ecuador Bottling Company"
				1999 - 2003	Supervisor Regional Cayambe "Ecuador Bottling Company"
				2003 - 2006	Jefe de Ventas Indega Coca "Ecuador Bottling Company" Ambato, Latacunga, Puyo, Tena
				06/2006 - 07/2007	Jefe de Ventas "Ferremundo"
				02/2009 - 07/2009	Supervisor Regional de Ventas Zona Sur "Pinturas 123 - Corporación Cóndor"
				2010 - 02/2014	Jefe de Ventas Región Sierra "Gama Produ"
VENTAS	Supervisor de ventas	Ricardo Andrade	No culminó sus estudios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	1989 - 1993	Vendedor "Colgate Palmolive del Ecuador"
				1995 - 1997	Asesor comercial "Multinacional Andina EMA Supapel"
				1997 - 1998	Ejecutivo de Ventas - Supervisor "Richard O. Custer"
				1998 - 2001	Supervisor de Ventas "Macsaes Cia. Ltda"
				2001 - 2002	Ejecutivo de Ventas Senior "Mercantil Garzozzi - Fabell"
				2003	Supervisor de Ventas "Otelos S.A"
				2003 - 2012	Supervisor de Ventas "Distribuidora M&M"
	Vendedores	Ángel Choto	Bachiller en Comercio Administración - Especialidad informática "Colegio Nacional Machachi"	-	Vendedor de productos consumo masivo
				-	Auxiliar de Bodega
		Beatriz Semante	Bachiller en Químico Biólogo "Colegio Nacional Emilio Uzcátegui"	1992 - 2006	Impulsadora "Laboratorios Windsor"
				2007 - 2009	Vendedora Junior "Otelos & Fabell"
		Cristian Saavedra	Bachiller en Ciencias "Instituto Tecnológico Cinco de Junio"	-	Ayudante de carpintería
				-	Polifuncional "Restaurante Deyu"
				2012	Guardia de Seguridad "Robalino Ramirez"

AREA	CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	EXPERIENCIA	
				AÑOS	CARGOS
VENTAS	Vendedores	Daniel Jarrín	Bachiller en Ciencias Sociales "Colegio Nacional Cinco de Junio"	11 años	Polifuncional "Ferretería Luna Andrade"
				3 años	Polifuncional "Ferretería Luna FL"
				2 meses	Vendedor al por mayor "Sibetec"
				4 meses	Vendedor al por mayor "Cesa"
		Diego Uchupanta	Bachiller en Humanidades Modernas "Colegio Primero de Abril"	1 año	Chofer "Artes Gráficas Eli"
				8 años	Vendedor "FEVI"
				1 año	Vendedor "Oteló & Fabell"
		Edwin Gaibor	Profesor de educación primaria "Instituto de pedagogía ISPED"	1988 - 2003	Serrasa - Tesalia
				2003 - 2006	JCC - Zhumir
				2006 - 2010	Dispacif - Grupo Noboa
		Luis Alvarado	Bachiller en Comercio Administración - Especialidad informática "Colegio Nacional Machachi"	-	Ayudante "Florícola Flor Machachi"
				-	Ayudante "Vidriería Alvarado"
				-	Vendedor "Ferrero del Ecuador"
				-	Vendedor "Distribuidora Micardi"

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

Tabla 2: Área administrativa

AREA		CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	EXPERIENCIA	
					AÑOS	CARGOS
ADMINISTRATIVA	FACTURACION	Facturadora	Patricia Castro	No culminó sus estudios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	2006 - 2014	Asistente de Gerencia
	RECEPCIÓN	Recepcionista	Patricia Castro	No culminó sus estudios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	2006 - 2014	Asistente de Gerencia
	CAJA	Cajera	Josselyn Freire	Culminando sus estudios "Tecnológico Superior Cordillera"	-	Cajera "Panadería Mil Delicias"

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

Tabla 3: Área de compras

AREA	CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	EXPERIENCIA	
				AÑOS	CARGOS
COMPRAS	Asistente de compras	Josselyn Freire	Culminando sus estudios "Tecnológico Superior Cordillera"	-	Asistente de Contabilidad "Micro Empaques"

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

Tabla 4: Área de crédito y cobranza

AREA	CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	EXPERIENCIA	
				AÑOS	CARGOS
CREDITO Y COBRANZA	Jefe de Crédito y cobranza	Carla Gonzalez	No culminó sus estudios en Adiministración de Empresas y Negocios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	3 meses	Asistente de Facturación "Clínica de Osteoporosis"

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

Tabla 5: Área de bodega

AREA	CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	EXPERIENCIA	
				AÑOS	CARGOS
BODEGA	Jefe de bodega	Javier Cruz	Culminando sus estudios "Universidad Nacional de Loja"	-	Ejecutivo de Ventas "Dimaxil"
				-	Agente de Servicio "Exxon Mobil"
				-	Auxiliar de Taller "Metálicas La Rioja"
	Ayudantes de bodega	Juan Carlos Medina	Bachiller - Técnico en Comercio y Administración - Especialidad Informática "Escuela El Cebollar La Salle"	2000 - 2004	Ayudante de Taller "Galo Llumipanta"
				2005 - 2007	Ayudante de Taller "Wilson Paguay"
				2007 - 2008	Ayudante de cocina "Luis Gallegos"
				2008 - 2013	Ayudante de bodega "Almacenes Boyacá S.A"
				2013 - 2014	Ayudante en Taller de Publicidad "Wilmer Morales"
		Wilson Toapanta	No culminó sus estudios "Universidad Autónoma de Quito"	2001	Encargado de limpieza "Dulcinea"
				2004 - 2008	Conserje, bodeguero y mensajero "Teisa S.A"
				2008 - 2010	Bodeguero y mensajero "Cedelibro Center"
				-	Servicios generales "Dilipa"
		Danny Topón	Bachiller "Colegio Nacional Santiago de Guayaquil"	6/2013 - 09/201	Chofer - Despachador "Acestec Cia. Ltda"
				1/2013 - 04/201	Soldador "Constructor"
BODEGA	Ayudantes de bodega	Jonathan Yamberla	Bachiller - Contador en Ciencias de Comercio y Administración "Colegio Unión Nacional de Periodistas"	-	Bodeguero "Extecomexsa Cia. Ltda"
		Fabián Criollo	Bachiller "Colegio Fiscal Nocturno México"	1/2009 - 07/201	Ayudante "Internet Yuark"
				7/2010 - 09/201	Ayudante "Servicio Técnico e Internet"

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Alisson Naranjo

2.1.6 Sistemas y tecnología

La empresa DISNACOMPANY utiliza un sistema ERP llamado “Client Manager”, este sistema contempla varias funciones como facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina, inventario, generación de reportes y contabilidad.

En el área de bodega se implementó un sistema de GPS para la localización del transporte, con eso se controla de alguna manera las entregas.

En el área de ventas se tiene como proyecto a mediano plazo la implementación de una sistema de facturación para vendedores, mediante el uso de tablets, que van a tener incluido un sistema de GPS, para la localización de los vendedores en las rutas diarias de cobertura.

DISNACOMPANY para ser más eficiente y competitiva en el mercado, necesita implementar más tecnología a sus procesos con el fin de optimizarlos y obtener beneficios de eso.

Se debería contar con un sistema ERP con más funciones que permitan un mejor análisis de la situación de la empresa, ya que actualmente eso se lo hace en parte de forma manual, lo que ocasiona tiempos muertos.

2.2 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para tener un análisis completo, tanto interno (empresa) como externo (sector), se van a utilizar dos herramientas importantes, el FODA y las cinco fuerzas de Porter.

- **FODA**

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación y articulación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

Permite, también establecer la congruencia entre las acciones a ejecutar y los recursos que existen, facilitando la alineación de la planificación estratégica al mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas, posibilitando el logro de los objetivos, concordantes a la misión y visión establecidas. (Gonzalo, 2011)

- **Fortalezas:**

La empresa al ser una distribuidora directa además de tener una excelente relación con los proveedores, cuenta con el mejor precio en el mercado, lo que le permite competir ampliamente en el mercado.

También cuenta con infraestructura propia, la cual tiene una ubicación estratégica en el Centro – Norte de la ciudad de Quito.

DISNACOMPANY ha estado presente en el mercado por 14 años, lo cual le ha permitido tener una buena reputación ante proveedores y clientes.

Por ese motivo los proveedores siempre están al pendiente de la fuerza de ventas, con capacitaciones de los nuevos productos, líneas de productos o nuevas casas comerciales, así como también con incentivos, lo que permite una mejor labor de parte de la fuerza de ventas.

La empresa al tener una excelente relación con el sistema bancario (muy buen histórico) pudo acceder a un préstamo, el cual lo destinó para capital de trabajo, lo que ha permitido de alguna manera obtener descuentos por pago de contado.

▪ **Debilidades:**

La empresa al ser familiar no cuenta con control interno lo suficientemente oportuno para poder detectar posibles problemas.

Dentro de la empresa existe un bajo nivel de jerárquico; No hay una segregación de funciones partiendo del Gerente, ya que abarcan muchas funciones.

El transporte tercerizado no quiere recibir pago de facturas que son contra entrega, y hay problemas luego en crédito.

No hay planificación logística que nos permita entregar coordinadamente los pedidos, ya que actualmente los transportistas deben recorrer rutas muy extensas y con pocos pedidos y los clientes reciben pedidos por horas.

En la bodega no hay un buen control de inventario, ya que los pedidos se preparan en desorden y eso ocasiona pérdida de tiempo. Y la toma física de inventarios solo se hace cuando hay problemas.

El personal de la empresa, ya sea antiguo o nuevo, no recibe una capacitación adecuada para poder desempeñar su cargo de la mejor manera posible, lo que ocasiona que el personal no se sienta motivado. Eso también se da porque en la empresa no existen manuales de funciones para los cargos.

Los supervisores (Ventas y Crédito) no tienen conocimientos informáticos para el desarrollo correcto de sus funciones.

El supervisor no hace un análisis para determinar el presupuesto de ventas mensual para cada vendedor con respaldo en los históricos de ventas, por este motivo los vendedores no llegan a los cupos establecidos de ventas. El supervisor debe encargarse de hacer una reestructuración de rutas e cobertura en la ciudad de Quito.

Existe una baja liquidez por mala gestión de parte del departamento de crédito en conjunto con los vendedores, al no realizar arqueos a los mismos con frecuencia y al no comprobar saldo con los clientes vía telefónica.

No cuenta con controles externos (en el campo) para poder supervisar la laboral de cobro por parte de los vendedores.

No hay un presupuesto de compras para que no exista falta de stock, lo que ocasiona que se generen devoluciones de mercadería, totales o parciales.

Se dan muchos errores por parte de los vendedores en la codificación de productos y códigos de clientes, algunos clientes en el sistema constan con datos erróneos o desactualizados, y en el momento de la entrega de pedidos es cuando se dan los problemas.

▪ **Oportunidades:**

La empresa cuenta con una estructura lo suficientemente grande para poder desarrollarse sin ningún inconveniente en los próximos años.

Uno de los proyectos a futuro que tiene DISNACOMPANY es ampliar gama de productos para así poder entrar en nuevos mercados, incrementar las ventas así como también crecer en número de clientes.

También es la fabricación de productos con marcas propias, ya que el país está impulsando mucho el tema de la matriz productiva.

Por la cantidad de productos que maneja la empresa, se tiene como proyecto la apertura de sucursales en provincias como Guayaquil, por el momento.

Como oportunidad también se puede decir que mejorará el poder adquisitivos de los clientes y por lo tanto las ventas, esto se espera pensando que la situación del país en sí mejorará dentro de unos 2 años.

- **Amenazas:**

Como amenaza se puede mencionar la intensa competencia en el mercado, el incremento tanto de fabricación como venta de productos sustitutos.

Otro factor importante es que el mercado no crece de acuerdo a lo esperado. Los clientes no cumplen con los días de crédito acordados, lo que ocasiona baja liquidez.

Los precios suben, lo que ocasiona un bajo poder adquisitivo por parte de los clientes.

Actualmente existe una constante apertura de autoservicios.

Una amenaza latente que tiene la empresa es la posible pérdida de clientes por mal servicio.

- **CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. (Archive, 2014)

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los

proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

Figura 4: Rivalidad entre competidores



Fuente: (Archive, 2014)

- **Poder de negociación de los clientes:**

Este poder de negociación hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Los clientes negocian descuentos por volumen de compra y por pago de contado. Al haber competencia en el mercado, los clientes pueden remplazar la empresa fácilmente y abastecerse de otra.

También son muy sensible a los precios así que siempre van a buscar la mejor opción, ya que tienen toda la información a su mano para poder tomar decisiones.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Este poder hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Los proveedores con los que trabaja DISNACOMPANY son medianos y grandes, los que ofrecen productos nacionales como internacionales de calidad. Esto les permite ser un poco flexibles con el distribuidor y darle todo su apoyo para que las ventas crezcan constantemente.

Con los proveedores se negocia descuentos por pronto pago, bonificaciones para poder salir al mercado con un mejor precio, también se negocian rebates por un monto determinado de compra mensual en productos.

- **Amenazas de nuevos entrantes:**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Como barreras de entrada es que es un sector muy competitivo y que el mercado se encuentra saturado.

Otra barrera importante que es los proveedores exigen garantías un tanto inaccesibles, cupos altos de compra de mercadería mensualmente.

Es necesario contar con un gran capital para acceder a comprar mercadería, ya que algunos proveedores exigen que las primeras compras sean de contado.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Es poco probable que el cliente pueda sustituir los productos que la empresa oferta por el costo de los mismos, ya que la empresa siempre está pensando en mejorar los costos, para así poder ofrecer al mejor el mejor precio posible ya sea mediante promociones o descuentos.

- **Rivalidad entre competidores:**

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad se interpreta como estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

En el mercado existen algunos competidores directos como:

- Multiservicios Juan de la Cruz
- Fevi
- Quifatex
- Ecuaquímica
- Otelo & Fabell (Proveedor)

Generalmente la competencia es por el precio de los productos, los días de crédito que se ofrece, los descuentos por pago de contado.

Un factor importante que nos afecta es el servicio al cliente, ya que por demoras en la entrega de pedidos se ha perdido ventas.

2.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar esta matriz en una organización, es ofrecer

un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Teniendo como base las estrategias a tomar, se procede a la formulación de objetivos que sean medibles.

Tabla 6: Objetivos medibles

N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	REFERENCIA
1	Hacer acuerdos con 3 proveedores actuales y 2 nuevos que oferten líneas de productos de alta rotación con el fin de poder entrar en nuevos mercados.	Hacer acuerdos con proveedores actuales y nuevos que oferten líneas de productos de alta rotación con el fin de poder entrar en nuevos mercados.	(F1,F3,F5/O1, O3)
2	Incrementar en un 30% la entrega de pedidos diarios por ruta, así como aperturar 10 clientes mensualmente.	Realizar una reestructuración de rutas de cobertura aprovechando la ubicación estratégica de la empresa con el fin de poder dar un mejor servicio de entrega de pedidos y poder entrar a nuevos mercados.	(F4/A7//D4,D 11/O2,O3)
3	Instaurar una política de descuento de mercadería con máximos y mínimos montos, así como un plan de incentivos para vendedores hasta fin de año.	Ofrecer a los clientes descuentos atractivos por pago de contado y por altos volúmenes de compra de mercadería.	(F2,F5/A8)
		Hacer un plan de incentivos para la fuerzas de ventas.	(D10/O1,O2,O 5)
4	Realizar una capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores al menos 1 vez cada mes.	Desarrollar un plan de capacitaciones para los empleados y un plan de inducción para los nuevos integrantes de la empresa para que así puedan dar una mejor atención a los clientes y desarrollar de mejor manera su trabajo.	(D6,D7,D8/O2 //A7)
		Capacitar al supervisor para que este haga presupuestos acercándose a la realidad y poder medir la factibilidad de hacer pedidos mas grandes o entrar con nuevas líneas de distribución.	(D7,D8,D9,D1 0/O2)
5	Disminuir en un 2% semanalmente la cartera vencida hasta llegar a mantenernos entre un 3% al 5% del total de la cartera	Hacer un plan para el cobro de la cartera vencida para poder tener mayor liquidez y así evitar una falta de abastecimiento en bodega lo que desemboca en una pérdida gradual de clientes.	(D5,D9,D13,D 14,D16,D17/O 1,O5//A7,A8)
6	Implementar un sistema que permita cuantificar de una manera exacta el inventario tomando en cuenta la rotación del stock para no tener faltantes de inventario y que el índice de no facturación por falta de stock no exceda el 10%	Implementar controles para que haya un mejor manejo del inventario y así evitar que exista falta de stock, lo que provoca un bajo índice de cierre de las ventas.	(D5,D9,D14/A 7)
7	Realizar una reestructuración de rutas con indicadores para que los tiempos muertos de los transportistas y vendedores no excedan el	Hacer una actualización de datos de los clientes.	(D16/O2)
		Información desactualizada de clientes ocasiona tiempos muertos en la entrega de productos.	(D16/A7)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

3 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Este capítulo tiene como objetivo analizar los procesos de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., para lo cual los pasos a seguir son inventario de procesos actuales, levantamiento de la información y análisis del proceso.

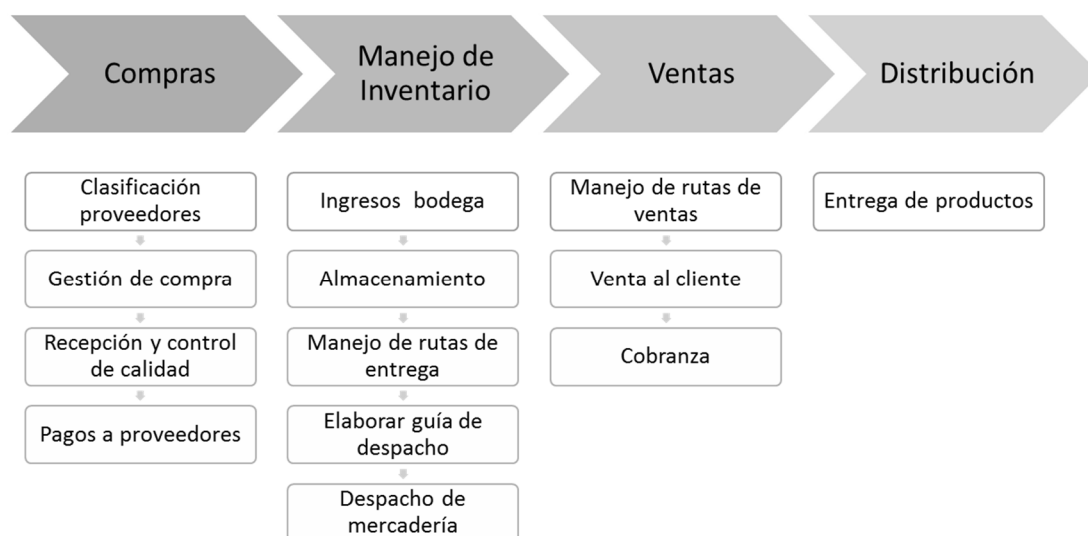
En el inventario de procesos actuales, se recoge información de los principales procesos que actualmente tiene la empresa.

Después en el levantamiento de la información, se recolecta todo lo relacionado a las actividades de cada proceso y los cargos de las personas que son responsables de dichas actividades. Y se hace una toma de tiempos de las actividades con el fin de detectar tiempos muertos.

Luego, con toda la información recolectada se procede a realizar un análisis del valor agregado de cada actividad, con el fin de poder detectar las actividades que no están agregando valor a los procesos. Y también se definen las debilidades y oportunidades de mejora de los mismos.

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS ACTUALES

El inventario de los procesos principales de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., se detallan a continuación:

Figura 5: Inventario de los procesos de la empresa Disnacompany

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

3.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En esta etapa se va a realizar un levantamiento de la información de los principales procesos de la empresa mediante los diagramas de flujos actuales y el análisis de tiempos de cada actividad.

3.2.1 Diagrama de Flujos Actuales

El diagrama de flujos es una herramienta para la representación gráfica de los procesos actuales. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso y de la persona a cargo de cada actividad. (Ver Anexo 1)

3.2.2 Análisis de Tiempos

En esta etapa se va a hacer una toma de tiempos de cada actividad con el fin de obtener información sobre los tiempos efectivos y tiempos muertos, con lo cual se va a poder determinar cuál es el tiempo de ciclo de cada actividad.

Esto se va a realizar con el fin de poder detectar en que actividades hay tiempos muertos para poder disminuir esos tiempos o en el mejor de los caminos eliminarlos. (Ver Anexo 2)

3.3 ANÁLISIS DEL PROCESO

En el análisis del proceso, se va a hacer un examen de los diagramas de flujos actuales mediante el análisis de valor agregado, con el objetivo de poder detectar debilidades y oportunidades de mejora de los procesos de la empresa.

3.3.1 Valor Agregado

El análisis de valor agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.

Se va a identificar tres tipos de actividades:

- **Actividades de valor agregado para el cliente (VAC)**

Son actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar.

Color: VERDE

- **Actividades de valor agregado para el negocio (VAN)**

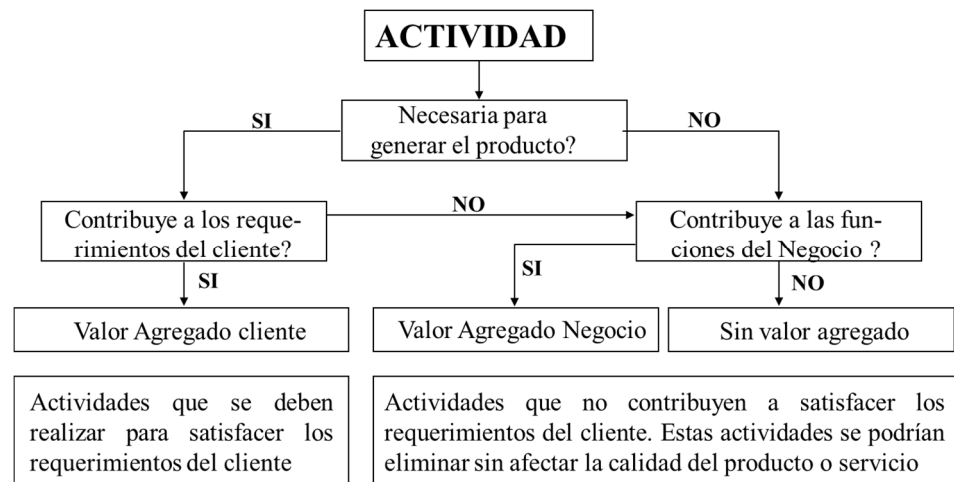
Son actividades que generan valor al negocio, resultado del beneficio ofrecido al cliente. Se las conoce también como actividades sin valor agregado para el cliente.

Color: AMARILLO

- **Actividades sin valor agregado (SVA)**

Son actividades que no generan valor para el cliente ni para la empresa.

La metodología a usar para determinar si las actividades tienen valor agregado al cliente, al negocio o carecen del mismo, es la siguiente:

Figura 6: Metodología para el análisis de valor agregado

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

El AVA está orientado a incrementar las actividades con valor agregado para el cliente (VAC), controlar las actividades con valor agregado para el negocio (VAN), reducir o eliminar las actividades carentes de valor agregado (SVA) y optimizar el tiempo de ciclo del proceso. (Ver Anexo 3).

Tabla 7: Resumen del análisis del valor agregado - Procesos Actuales

PROCESO	SUBPROCESO	VAC	VAN	SVA
COMPRAS	Calificación proveedores.	6	0	0
	Gestión de compra.	4	1	2
	Recepción y Control de Calidad.	4	6	1
	Pagos a proveedor.	6	3	0
MANEJO DE INVENTARIO	Ingresos a bodega.	13	7	4
	Almacenamiento.	6	0	0
	Manejo de rutas de transporte.	6	1	0
	Elaborar guía de despacho.	3	1	0
	Despacho de mercadería.	6	4	0
VENTAS	Manejo de rutas de ventas	5	1	0
	Venta al cliente.	8	5	1
	Cobranza.	6	14	0
DISTRIBUCIÓN	Entrega de productos	3	3	0
Total		76	46	8

Total actividades	130	100,00%
Valor Agregado Cliente (VAC)	76	58,46%
Valor Agregado Negocio (VAN)	46	35,38%
Sin Valor Agregado (SVA)	8	6,15%

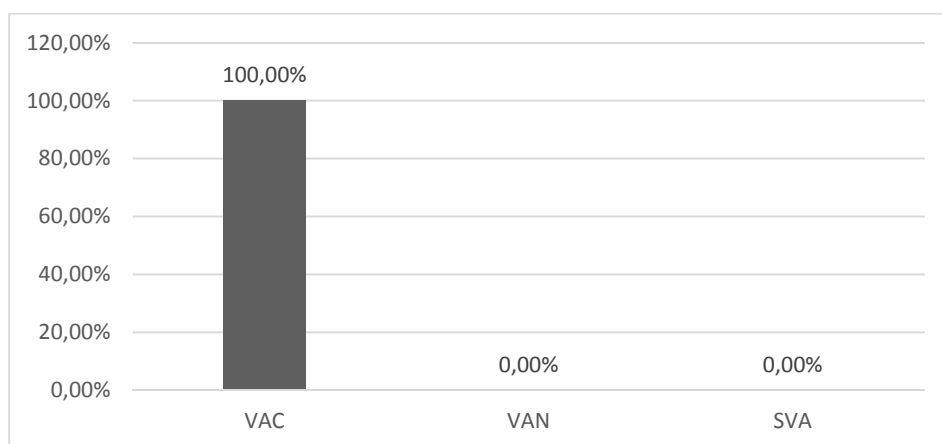
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

A continuación se detalla un análisis por proceso:

- **PROCESO: COMPRAS**

Figura 7: Calificación proveedores

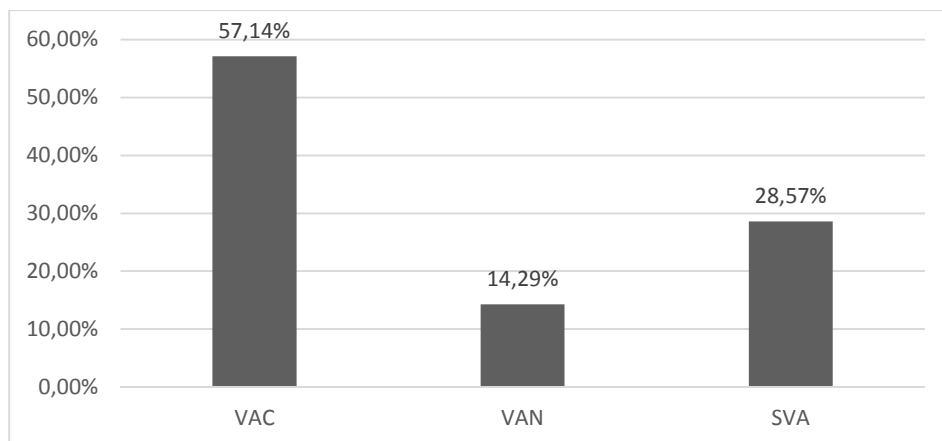


Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de calificación proveedores, el 100% de las actividades agregan valor al cliente. Esto sucede porque a cargo de este proceso se encuentra una sola persona que es el Gerente, quien toma este tipo de decisiones.

Figura 8: Gestión de compra



Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

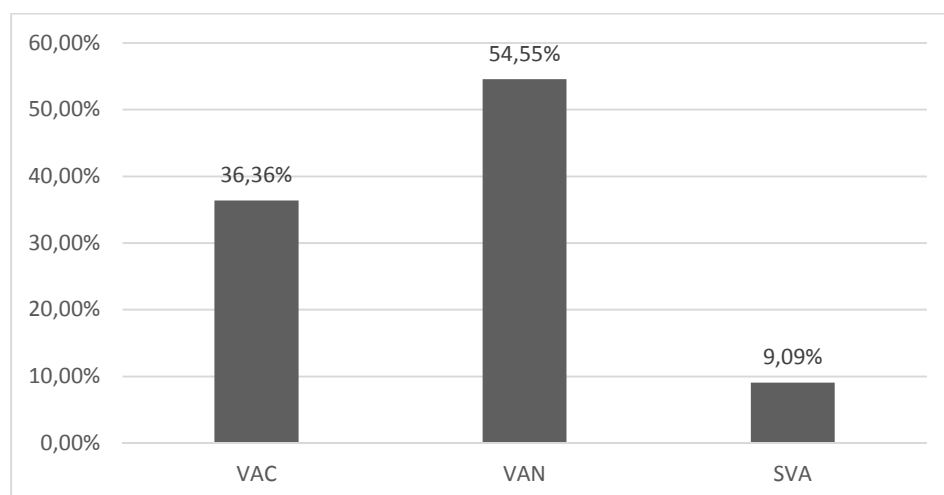
Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de gestión de compra, el 57,14% de las actividades agregan valor al cliente, el 14,29% agregan valor al negocio y el 28,57% son actividades que no agregan valor.

La razón por la cual hay actividades que no agregan valor en este proceso es porque el trabajo de realizar una orden de compra es manual, por lo que es necesario imprimir todos los reportes de ventas por producto de todos los proveedores para poder hacer el cálculo de los productos que la empresa necesita tener en stock y luego estos deben ser revisados para ver si no hay errores de cálculo, esto sucede porque el sistema que utiliza la empresa no puede generar una orden de compra.

Estas actividades se pueden eliminar en el caso de que el sistema genere una orden de compra o que se decida cambiar de sistema.

Figura 9: Recepción de Control de Calidad

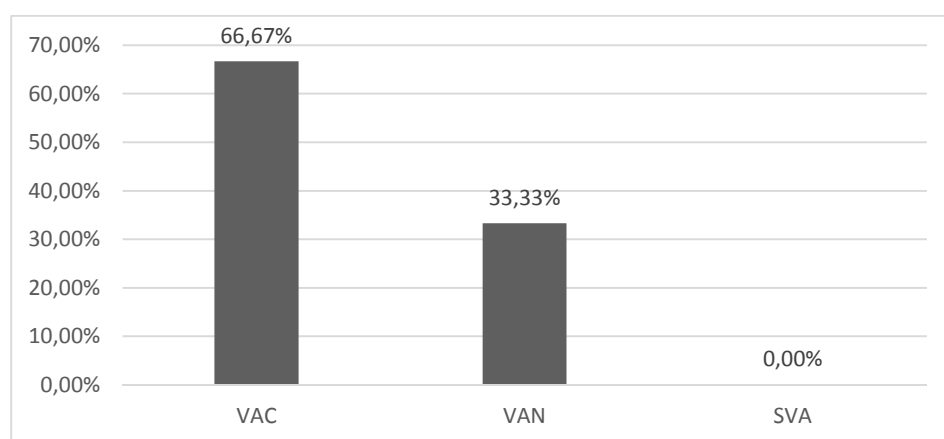


Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos
Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de recepción y control de calidad, el 36,36% de las actividades agregan valor al cliente, el 54,55% agregan valor al negocio y el 9,09% son actividades que no agregan valor.

El motivo de las actividades que no agregan valor es porque el Jefe de Bodega no tiene acceso directo a la facturas de la mercadería que está por llegar a la empresa. Esta actividad se le puede eliminar sin que afecte en sí al proceso.

Figura 10: Pagos a proveedor



Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

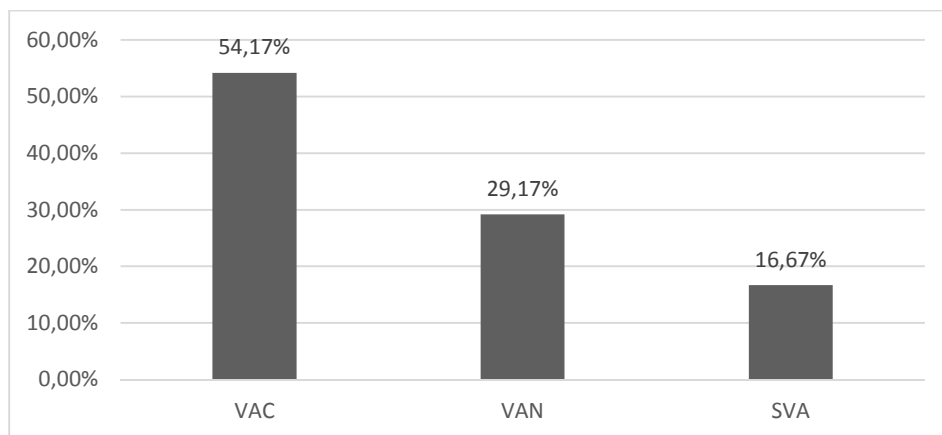
Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de pago a proveedor, el 66,67% de las actividades agregan valor al cliente y el 33,33% de las actividades agregan valor al negocio.

En este proceso no hay actividades que no agregan valor y esto sucede porque hay una sola persona que se encarga de pagar las facturas adeudadas a los proveedores.

- **PROCESO: MANEJO DE INVENTARIO**

Figura 11: Ingresos a bodega

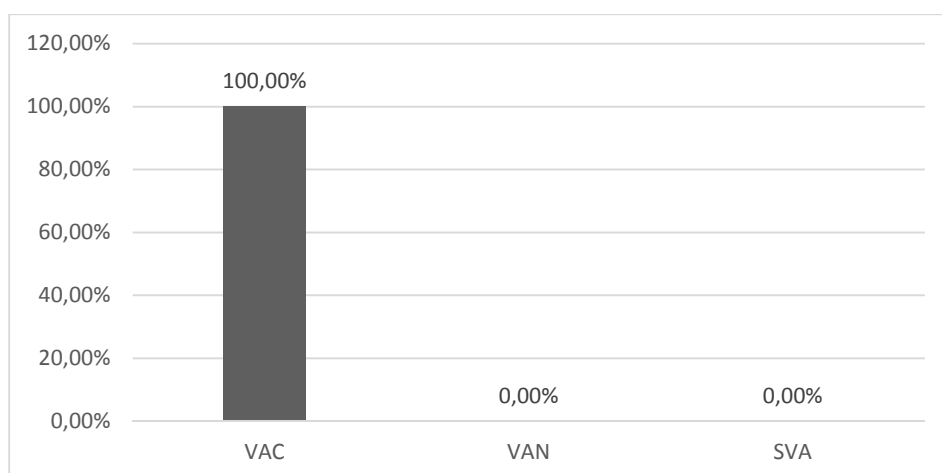


Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de ingresos a bodega, el 54,17% de las actividades agregan valor al cliente, el 29,17% agregan valor al negocio y el 16,67% son actividades que no agregan valor.

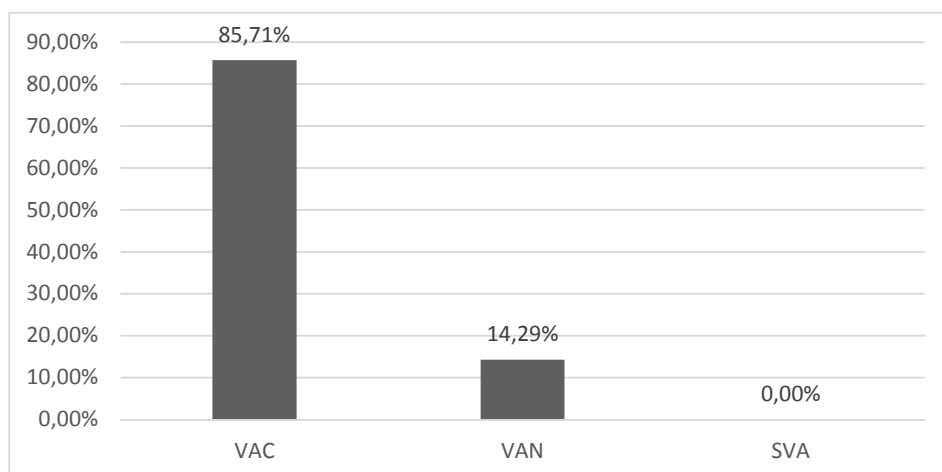
Las actividades que no generan valor se dan porque las facturas anuladas o facturas con notas de crédito las manejan dos personas, por lo tanto esos documentos al pasar por varias personas generan problemas en el archivo. Son actividades que los puede hacer una misma persona sin afectar el fin de las actividades.

Figura 12: Almacenamiento

Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de almacenamiento el 100% de las actividades agregan valor al cliente. Esto se da porque este proceso no es tan complejo y se lo puede manejar sin problemas.

Figura 13: Manejo de rutas de transporte

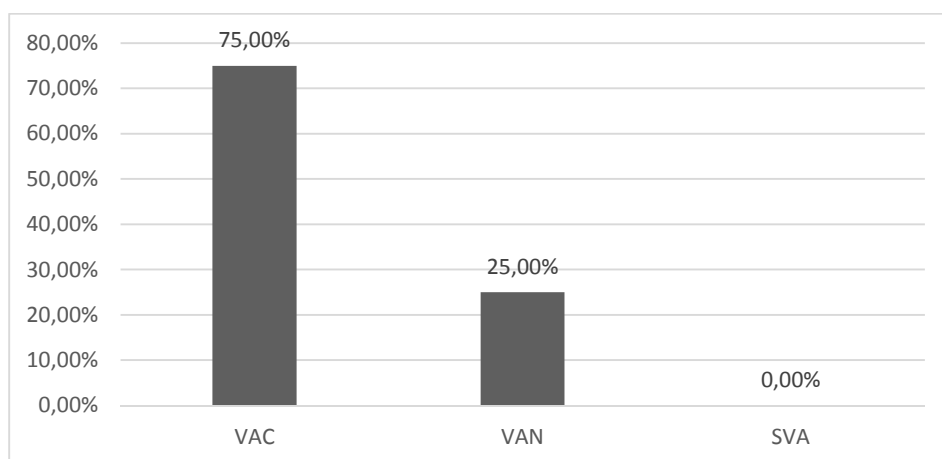
Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de manejo de rutas de transporte, el 85,71% de las actividades agregan valor al cliente y el 14,29% de las actividades agregan valor al negocio.

Esto se da porque todas las actividades de este proceso al ser manejadas solo por una persona, el Jefe de Bodega, no hay más personas que pueda interferir en las decisiones que él tome.

Figura 14: Elaborar guía de despacho

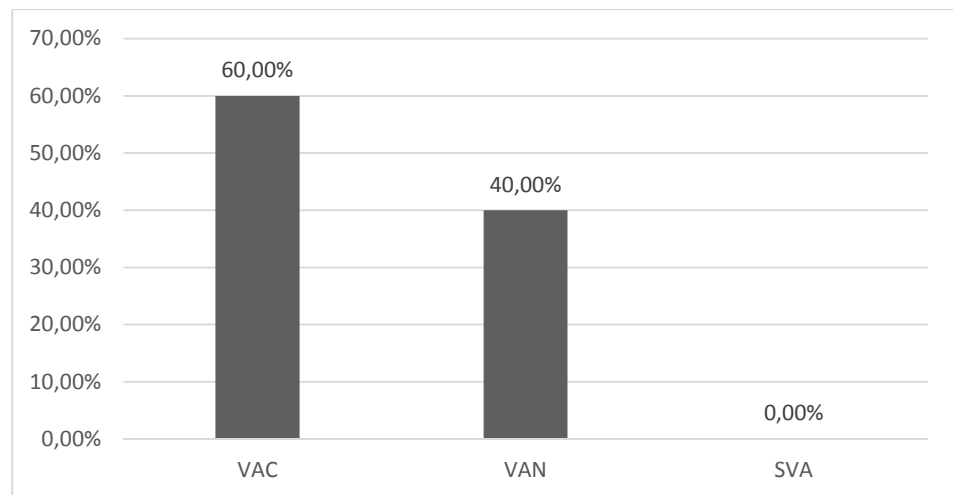


Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de elaborar guía de despacho, el 75% de las actividades agregan valor al cliente y el 25% de las actividades agregan valor al negocio.

Esto sucede porque es un proceso corto que quiere de una sola persona, por lo que no hay motivo para que existan actividades sin valor agregado.

Figura 15: Despacho de mercadería

Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

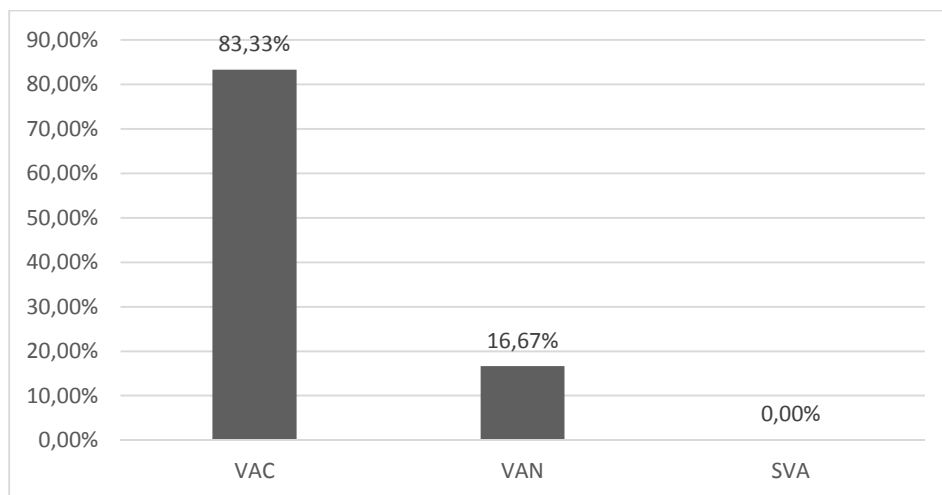
Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de despacho de mercadería, el 60% de las actividades agregan valor al cliente y el 40% de las actividades agregan valor al negocio.

En este proceso no hay actividades que no agreguen valor, sin embargo el porcentaje de actividades que agregan valor al negocio es un poco alto, ya que la mercadería que sale de la bodega debe ser revisada por dos personas como política de la empresa.

- **PROCESO: VENTAS**

Figura 16: Manejo de rutas de ventas

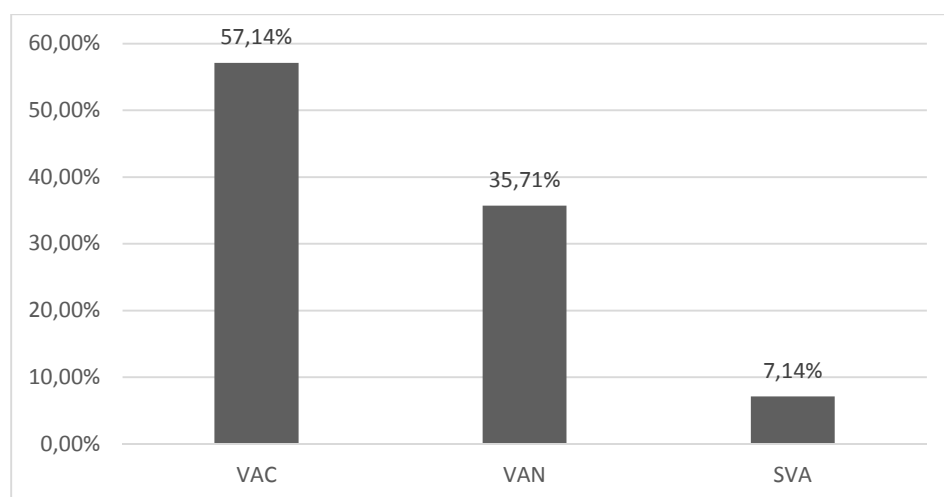


Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de manejo de rutas de ventas, el 83,33% de las actividades agregan valor al cliente y el 16,67% de las actividades agregan valor al negocio.

En este proceso no hay actividades sin valor agregado, ya que este proceso está a cargo de una sola persona que es el Jefe de rutas, el cual toma las decisiones cotidianas.

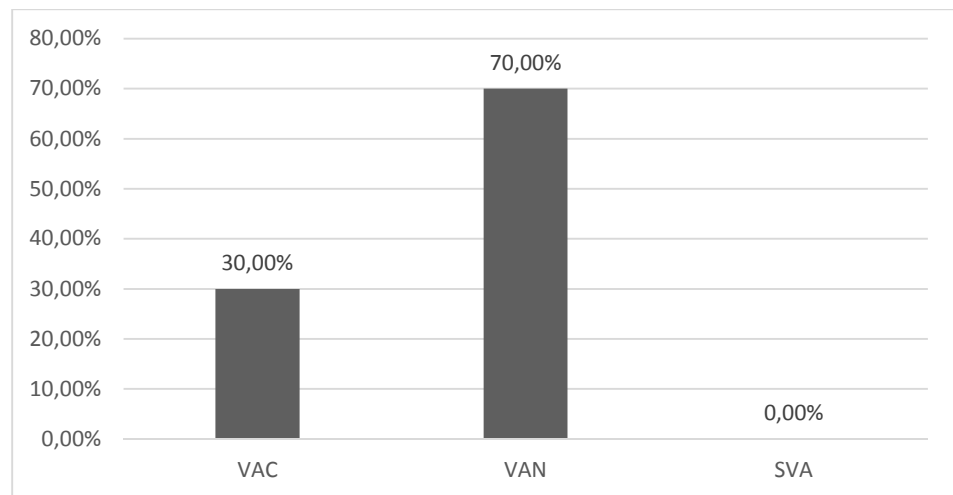
Figura 17: Venta al cliente

Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de venta al cliente, el 57,14% de las actividades agregan valor al cliente, el 35,71% agregan valor al negocio y el 7,14% son actividades que no agregan valor.

Las actividades que no generan valor se dan porque al momento de aprobar o no el pedido, el cliente no cumple con los requerimientos, lo que ocasiona una venta no efectuada. En este caso no se puede hacer mucho, ya que la empresa tampoco se puede arriesgar a vender a crédito a clientes con constante mora o problemas legales relacionados.

Figura 18: Cobranza

Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

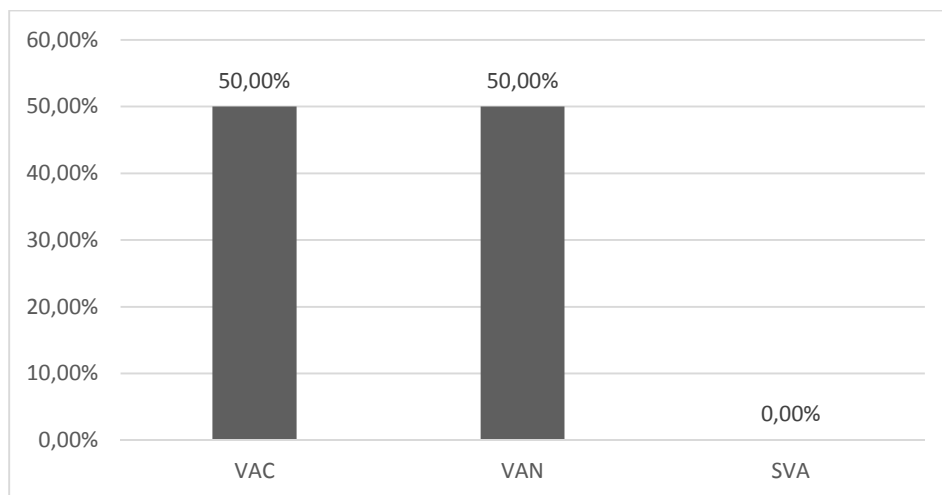
Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de cobranza, el 30% de las actividades agregan valor al cliente y el 70% de las actividades agregan valor al negocio.

En este proceso no hay actividades que no agreguen valor, ya que es necesario pasar por cada una de ellas para poder llevar un control del dinero cobrado por los vendedores.

- **PROCESO: DISTRIBUCIÓN**

Figura 19: Entrega de productos



Fuente: Entrevista in situ en el Levantamiento de procesos

Elaborado por: Alisson Naranjo

En el proceso de entrega de productos, el 50% de las actividades agregan valor al cliente y el 50% de las actividades agregan valor al negocio.

En este proceso no hay actividades que no agreguen valor, las demás actividades son necesarias para poder entregar los pedidos a los clientes de una manera eficiente.

3.3.2 Debilidades y Oportunidades de Mejora

Con toda la información antes recolectada, se pudo detectar las debilidades que presentan los principales procesos de la empresa y también se pudo definir las oportunidades que mejora de los mismos.

Tabla 8: Debilidades y Oportunidades de Mejora

COMPRAS			
PROCESO: <i>Calificación proveedores</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
1	-	1.1	-
PROCESO: <i>Gestión de compra</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
2	El trabajo de realizar una orden de compra es manual, no lo genera automáticamente el sistema, lo que ocasiona que se gaste papel imprimiendo todos los reportes necesarios para el cálculo del stock y el tiempo pedido haciendo los cálculos necesarios de cada ítem.	2.1	Solicitar al ingeniero de sistemas actual que desarrolle la opción para poder generar una orden de compra tomando en cuenta los stocks mínimos y máximos que debe existir en bodega para 15 días.
		2.2	Buscar un sistema ERP que permita a la empresa generar una orden de compra tomando en cuenta los stocks mínimos y máximos.
PROCESO: <i>Recepción y control de calidad</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
3	Algunos proveedores ya facturan electrónicamente por lo que llega al correo de la empresa la factura electrónica y/o la guía de remisión en el mejor de los casos. Y el Jefe de Bodega para poder recibir la mercadería de los proveedores necesita cualquiera de estos dos documentos para poder recibir la mercadería. Y lo óptimo es que pueda recibir la mercadería sin demoras.	3.1	Solicitar a los proveedores que manden junto con el pedido una guía de remisión para que el Jefe de Bodega puede recibir la mercadería. Y que la factura ya sea electrónica o no, llegue directamente a oficinas.
PROCESO: <i>Pagos a proveedor</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
4	Se pierde tiempo buscando las carpetas de cada proveedor y las facturas de los mismos, porque no se sabe si las facturas están archivadas o no, y si lo están no se sabe en dónde están porque no se archiva organizadamente	4.1	Indicarle a la persona encargada del archivo, cómo se debe tener organizadas las carpetas de los proveedores y las facturas de los mismos.

MANEJO DE INVENTARIO			
PROCESO: Ingresos a bodega			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
5	Existen algunos problemas con el archivo de facturas y notas de crédito, esto sucede porque estos documentos pasan por varias personas, lo que ocasiona la pérdida y/o confusión de los mismos.	5.1	La persona se encarga de generar notas de crédito debe encargarse de imprimirlas, adjuntas a la facturas correspondientes a original y archivar la copia.
		5.2	La persona que se encarga de anular facturas, es la misma que recibe las facturas que fueron entregadas a los cliente y se deben de archiva, por lo que debe hacerse cargo del archivo de las facturas.
6	Al momento de crear los códigos de los nuevos productos, se pierde tiempo ya que toca llamar a bodega a preguntar las especificaciones de los mismo.	6.1	Pedir al Jefe de Bodega que cuando lleguen productos nuevos, nos entregue las especificaciones de los mismos para poder crear los respectivos códigos correctamente.
7	La descripción de los productos de los proveedores con la descripción interna de los mismos muchas veces no coinciden, por lo que se pierde tiempo viendo que producto es para poder ingresar al sistema.	7.1	Editar la descripción interna de los productos de los proveedores para poder ingresar los mismos al sistema.
8	Muchas veces no se encuentran las carpetas de los proveedores porque no se guardan en orden alfabético.	8.1	Indicarle a la persona encargada del archivo, cómo se debe tener organizadas las carpetas de los proveedores para su fácil acceso. (Ref. 4.1)
9	En el momento de anular las facturas se cuelga el sistema, lo que impide que se sigan anulando las mismas ocasionando así pérdida de tiempo.	9.1	Solicitar al ingeniero de sistemas actual que nos dé soluciones inmediatas para poder trabajar correctamente sin ningún tipo de retrasos. (Ref. 2.1)
		9.2	Buscar un sistema ERP que sea eficiente a la hora de usarlo sin ocasionar retrasos en el trabajo. (Ref. 2.2)
10	Para generar una nota de crédito, se debe realizar dos veces la generación de la misma, ya que la primera vez es para el SRI y la segunda vez es para registrar la información en el sistema.	10.1	Solicitar al ingeniero de sistemas actual que nos desarrolle una opción para que cuando se generen notas de crédito, sea necesaria una sola vez para que se envíe la información al SRI y también para registrar la información en el sistema. (Ref. 2.1)
		10.2	Buscar un sistema ERP que brinde a la empresa la facilidad al momento de realizar notas de crédito eficientemente. (Ref. 2.2)
PROCESO: Almacenamiento			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
11	El momento en que llega el proveedor con la mercadería, el Jefe de Bodega con los ayudantes hacen espacio para almacenar la misma, lo que ocasiona pérdida de tiempo.	11.1	Solicitarle al proveedor que informe el día y la hora de entrega de la mercadería para que bodega ya tenga listo el espacio para almacenarla.
PROCESO: Manejo de rutas de transporte			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
12	Actualmente la persona que maneja las rutas para la entrega de productos en el Jefe de Bodega, el cuál carece de conocimiento técnico.	12.1	La persona que debería hacerse cargo completamente de las rutas para entregar productos sería el Jefe de Rutas, ya que tiene mayor conocimiento de las mismas.

PROCESO: <i>Elaborar guía de despacho</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
13	La persona a cargo de generar la guía de despacho comete errores al elegir las facturas que debe ir en la misma, lo cual ocasiona que deba repetir el trabajo para poder entregar la guía de despacho correcta a bodega.	13.1	Hablar con la persona a cargo de la elaboración de la guía de despacho para ver si tiene dificultades al generar la misma para así poder solucionar el problema.
PROCESO: <i>Despacho mercadería</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
14	Algunas veces la guía de despacho tiene errores ya que tiene facturas de otras guías.	14.1	Hablar con la persona a cargo de la elaboración de la guía de despacho para ver si tiene dificultades al generar la misma para así poder solucionar el problema. (Ref. 13.1)
VENTAS			
PROCESO: <i>Manejo de rutas de ventas</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
15	-	15.1	-
PROCESO: <i>Venta al cliente</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
16	El vendedor maneja actualmente alrededor de 1000 ítems, por lo que al codificar los pedidos, comete muchos errores. Lo que provoca que al cliente le lleguen productos que no pidió y que devuelva el pedido.	16.1	Solicitar al ingeniero de sistemas actual que nos desarrolle una opción para poder facturar desde el punto de venta con tablets para así facilitar la toma de pedidos de los vendedores. (Ref. 2.1)
		16.2	Buscar un sistema ERP que brinde a la empresa una técnica de facturar desde el punto de venta con lo cual el vendedor ya no va a tener que codificar los ítems. (Ref. 2.2)
17	El sistema actual no calcula automáticamente los descuentos, bonificaciones y promociones en productos, eso lo hace el vendedor y muchas veces lo calcula mal o simplemente da demás descuentos, bonificaciones y promociones lo que provoca que la empresa pierda dinero.	17.1	Solicitar al ingeniero de sistemas actual que nos desarrolle una opción para que el sistema calcule automáticamente los descuentos, bonificaciones y promociones. (Ref. 2.1)
		17.2	Buscar un sistema ERP que brinde a la empresa una opción para que el sistema pueda calcular los descuentos, bonificaciones y promociones automáticamente. (Ref. 2.2)
PROCESO: <i>Cobranza</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
18	Los vendedores traen mucho dinero a la empresa, lo cual es un trabajo demoroso contar todo el efectivo para poder ingresar los cobros realizados por los mismos y en varias ocasiones el llevar de un lado a otro el dinero cobrado, a provocado que sean asaltados en el trayecto.	18.1	Poner como política de la empresa que los vendedores depositen el dinero cobrado y que solo lleven a la empresa el recibo de lo depositado y el anexo de facturas cobradas.
DISTRIBUCIÓN			
PROCESO: <i>Entrega de productos</i>			
Debilidades		Oportunidades de Mejora	
19	-	19.1	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

4 REDISEÑO DE LOS PROCESOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta etapa tiene como fin el rediseño de los principales procesos y la estructura organizacional de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

Primero se va a establecer el nuevo mapa de procesos propuestos codificado, con el fin de tener claro cuáles son los procesos de la empresa con un orden preestablecido.

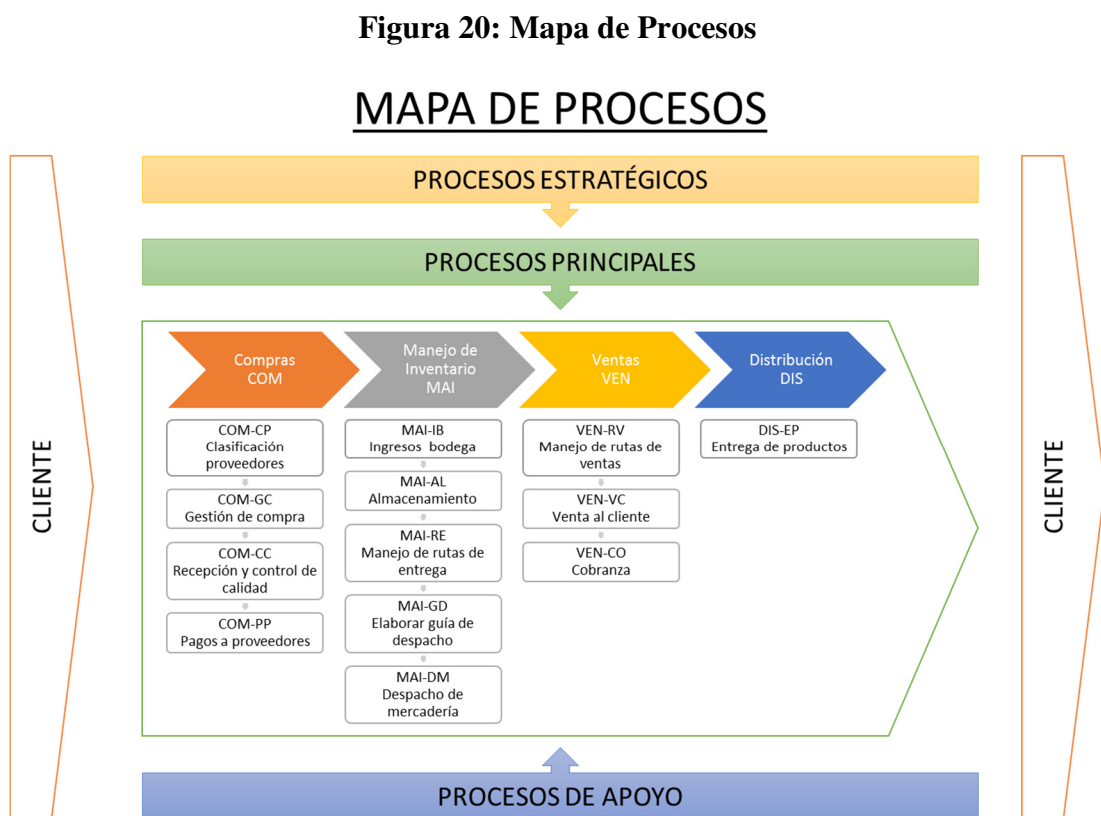
Segundo, se van a rediseñar los principales procesos de la empresa tomando en cuenta toda la información recolectada anteriormente. Y seguido de eso se va a hacer un análisis de valor agregado de los nuevos procesos propuestos.

Con el fin de dar seguimiento y control a los procesos se va a proponer unos indicadores de gestión.

Para complementar el rediseño de los principales procesos, se ha planteado unos procedimientos propuestos y perfiles de cargo, con el fin de que el personal de la empresa tenga en claro cuáles son sus funciones y cuál es el respectivo procedimiento.

4.1 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

En este paso se va a plantear el nuevo mapa de procesos propuesto de la empresa, en el cual se va a codificar los procesos y subprocessos con el fin poder identificarlos de una mejor manera.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alisson Naranjo

4.2 DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTOS

En este paso, tomando en cuenta las debilidades y oportunidades de mejora de los procesos de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., se va a realizar el rediseño de los mismos, con el fin de poder contar con procesos eficientes que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. (Ver Anexo 4)

4.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS NUEVOS PROCESOS

En esta etapa, el análisis de valor agregado (AVA) que se va a realizar es con el fin demostrar que con el rediseño de procesos, se han modificado o eliminando actividades que no agregan valor, con el fin de obtener solo actividades que agreguen valor al negocio y al cliente, optimizando así el tiempo de ciclo de cada proceso. (Ver Anexo 5)

Tabla 9: Resumen del Análisis del Valor agregado – Procesos Propuestos

PROCESO	SUBPROCESO	VERDE	AMARILLO	ROJO
COMPRAS	Calificación proveedores.	6	0	0
	Gestión de compra.	2	2	0
	Recepción y Control de Calidad.	2	6	0
	Pagos a proveedor.	6	3	0
MANEJO DE INVENTARIO	Ingresos a bodega.	13	8	0
	Almacenamiento.	6	0	0
	Manejo de rutas de transporte.	6	1	0
	Elaborar guía de despacho.	3	1	0
	Despacho de mercadería.	6	4	0
VENTAS	Manejo de rutas de ventas	5	1	0
	Venta al cliente.	8	2	0
	Cobranza.	5	12	0
DISTRIBUCIÓN	Entrega de productos	3	3	0
Total		71	43	0

Total actividades	114	100,00%
Valor Agregado Cliente (Verde)	71	62,28%
Valor Agregado Negocio (Amarillo)	43	37,72%
Sin Valor Agregado (Rojo)	0	0,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

4.3.1 Cuadro comparativo del análisis de valor agregado de los procesos actuales vs. los nuevos procesos

En el siguiente cuadro comparativo, se puede observar un resumen del análisis de valor agregado de los procesos actuales vs. los nuevos procesos de la empresa

Disnacompany Cia. Ltda., en el cual se puede ver claramente que hubo un incremento de las actividades que agregan valor al cliente y al negocio, así como también se eliminaron completamente las actividades que no agregaban valor.

Tabla 10: Cuadro comparativo del análisis de valor agregado de los procesos actuales vs. los nuevos procesos

		Actividades	
		Actuales	Propuestas
Total actividades	130	100,00%	100,00%
Valor Agregado Cliente (Verde)	76	58,46%	62,28%
Valor Agregado Negocio (Amarillo)	46	35,38%	37,72%
Sin Valor Agregado (Rojo)	8	6,15%	0,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alisson Naranjo

4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que se van a plantear, se formularon con el fin de que la empresa pueda medir el desempeño de la misma después de la implementación de los procesos propuestos.

Con estos indicadores, la empresa va a tener una herramienta en la cual basarse para poder tomar decisiones estratégicas en pro de su presente y su futuro, para que se conozca la eficiencia real que tiene la misma, para que se descubran los puntos débiles y fuertes de la empresa y también para que tener clara la situación de riesgo que posee la misma.

Tabla 11: Indicadores de gestión

PROCESO		INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	ANÁLISIS	Li	Ls	RESPONSABLE
COMPRAS	Calificación proveedores	% Proveedores calificados que cumplan con todos los requerimientos	# Proveedores calificados que cumplan con todos los requerimientos / Total de proveedores	75%	Trimestral	Trimestral	70%	80%	Gerente General
	Gestión de compra	% Pedidos atendidos de forma completa	# Pedidos atendidos de forma completa / Total de pedidos	90%	Semanal	Semanal	85%	95%	Asistente de compras
	Recepción y control de calidad	% de unidades que vienen con fallas por pedido por proveedor en dólares	# Número de unidades con fallas por proveedor en dólares / Total de unidades por proveedor en dólares	5%	Cada recepción	Mensual	0%	7%	Jefe de bodega
		% de unidades que no llegan por pedido por proveedor en dólares	# Número de unidades que no llegan por proveedor en dólares / Total de unidades por proveedor en dólares	5%	Cada recepción	Mensual	0%	7%	
	Pagos a proveedores	% de facturas en mora de proveedores en un trimestre	# Número de facturas en mora a proveedores / Total facturas de proveedores	15%	Semanal	Semanal	0%	20%	Gerente General
MANEJO DE INVENTARIO	Ingresos bodega	% de faltantes de mercadería de cada producto.	# Número faltantes de cada producto / Total mercadería de cada producto	5%	Cada toma física	Cada toma física	0%	7%	Asistente de compras
		% de sobrantes de mercadería de producto.	# Número sobrantes de cada producto / Total mercadería de cada producto	5%	Cada toma física	Cada toma física	0%	7%	Asistente de compras
	Almacenamiento	# Número veces en que los productos que no se encuentran en el sitio estipulado al momento de despachar la mercadería.	Conteo de veces en que los productos que no se encuentran en el sitio estipulado	5%	Cada despacho de mercadería	Cada despacho de mercadería	0%	7%	Jefe de bodega

PROCESO		INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	ANÁLISIS	Li	Ls	RESPONSABLE
MANEJO DE INVENTARIO	Manejo de rutas de entrega	% de desviaciones en las rutas al mes	# Número de veces que se desvía de la ruta de entrega de pedidos al mes / Total rutas de entrega de pedidos al mes	7%	Mensual	Mensual	0	10%	Jefe de rutas y logística
	Elaboración guía de despacho	% de guías de despacho mal hechas semanales	# Guía de despacho mal hechas semanales / Total de guía de despacho semanales	5%	Semanal	Semanal	0	10%	Facturadora
	Despacho mercadería	# Número de reclamos mensuales por despacho de mercadería incompleta	Conteo de reclamos mensuales	3	Mensual	Mensual	0	5	Jefe de bodega
		# Número de reclamos mensuales por despacho de mercadería incorrecta	Conteo de reclamos mensuales	3	Mensual	Mensual	0	5	Jefe de bodega
VENTAS	Manejo de rutas de ventas	% de clientes no visitados en el día	# Clientes no visitados en el día / Total de clientes diarios	5%	Diario	Mensual	0%	10%	Jefe de rutas y logística
	Venta al cliente	# Número de reclamos mensuales por pedido incompleto	Conteo de reclamos mensuales	3	Mensual	Mensual	0	5	Vendedores y Supervisor de ventas
	Cobranza	% de cartera vencida por vendedor en un trimestre	Cartera vencida por vendedor / Total Cartera por vendedor	5%	Semanal	Semanal	0%	7%	Vendedores y Jefe de crédito y cobranza
DISTRIBUCIÓN	Entrega de productos	# Número de pedidos entregados diarios por ruta.	Conteo de pedidos entregados diarios	45	Diario	Mensual	40	50	Chofer y ayudante

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alisson Naranjo

4.5 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

Se ha elaborado manuales de procedimientos para los principales procesos de Disnacompany Cia. Ltda., con el propósito de conocer el funcionamiento interno de la empresa con lo que respecta a los procesos de la misma.

El manual de procedimientos es un documento en el cual constan:

- Propósito, que es la misión del proceso en sí.
- Alcance, se indican los límites del proceso.
- Líder del proceso, es la persona a cargo del proceso.
- Definiciones, se explican los términos utilizados para su mayor comprensión.
- Políticas, se detallan las políticas que debe cumplir la persona que está a cargo del proceso.
- Indicadores, se adjunta el indicador del respectivo proceso.
- Documentos, se detallan todos los documentos necesarios para ejecutar de manera correcta dicho proceso.

Todo esto con el objetivo de proporcionar información a la empresa, con la cual pueda tener una base para evaluar la eficiencia del manejo de los procesos propuestos. (Ver Anexo 6)

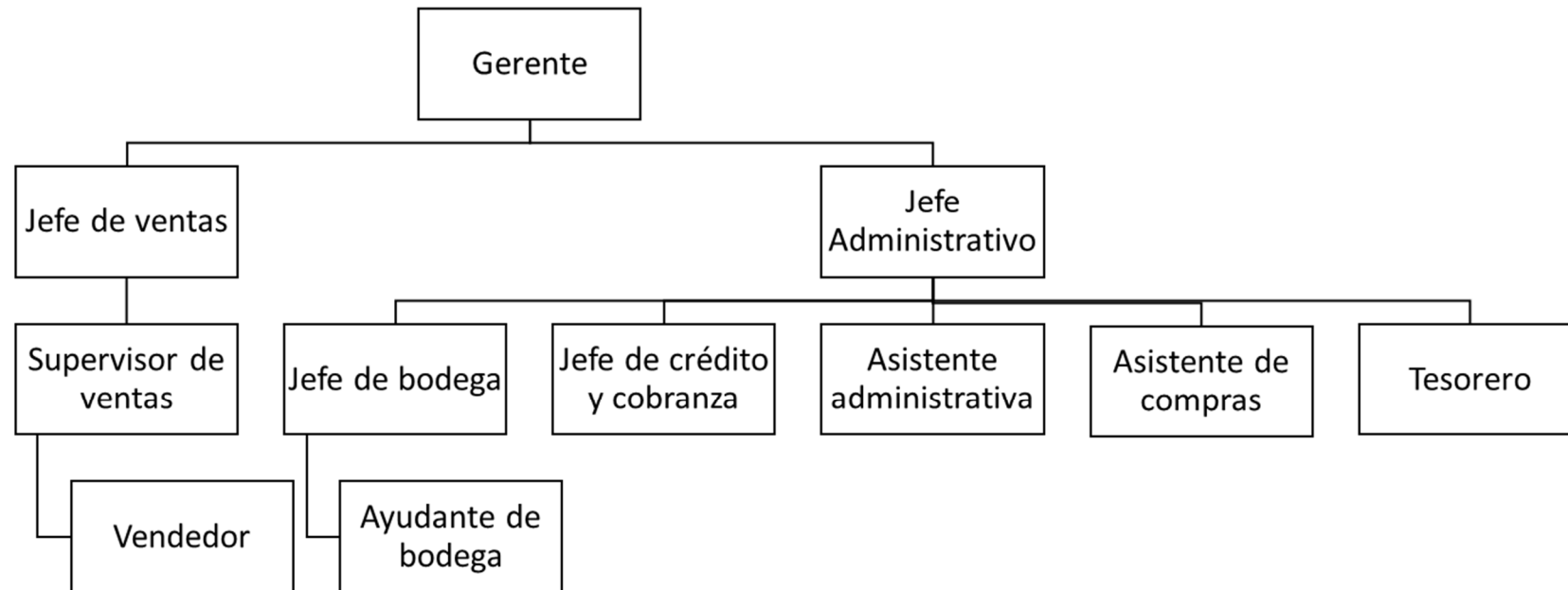
4.6 REDISEÑO DE PERFILES DE CARGO

En esta etapa del rediseño de perfiles de cargo, se tiene como objetivo la reestructuración de la estructura posicional de la empresa y el diseño de los perfiles de cargos de la misma.

4.6.1 Rediseño de la estructura posicional

La propuesta del rediseño que se va a realizar en la estructura posicional propone tener un Jefe administrativo sobre el Jefe de bodega, el Jefe de crédito y cobranzas, el Asistente de compras, el Asistente administrativa y el Tesorero, con el fin de que el Gerente General descentralice sus funciones actuales y pueda dedicarse a cumplir las funciones que le competen. También se propone tener un Jefe de ventas sobre el Supervisor de ventas con el fin de que el Gerente supervise la gestión solo del Jefe de ventas y del Jefe administrativo.

Figura 21: Rediseño de la estructura posicional



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alisson Naranjo

4.6.2 Perfiles de cargo

Los perfiles de cargos que se han propuesto para Disnacompany Cia. Ltda., son basados en el rediseño de los procesos y de la estructura posicional de la empresa, para el buen desempeño de los principales procesos de la empresa.

El perfil de cargo es un documento en el cual constan:

- Identificación del cargo, en donde va el código del cargo, el cargo, los cargos a los cuales supervisa y a quien reporta.
- Función básica, en donde se explica brevemente la función principal del cargo.
- Funciones específicas, en donde se detallan todas las funciones del cargo.
- Perfil de cargo, contiene la educación, la experiencia, las habilidades y la formación que se debe la persona apta para el cargo. (Ver Anexo 7)

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez que se realizó el análisis de valor agregado de las actividades, se pudo determinar que la empresa cuenta actualmente con un alto porcentaje de actividades que no agregan valor y que a su vez generan muchos tiempos muertos, lo cual no permite que la empresa sea eficiente y pueda cumplir con los objetivos planteados.
- Dentro de la estructura posicional de Disnacompany Cia. Ltda., se puede apreciar claramente que se necesita una persona a cargo del personal administrativo, con el fin de que el Gerente se deslinde de esas responsabilidades y se pueda centrar en cumplir su rol.
- Además se puede notar que el actual Jefe de rutas y logísticas, cumple varias funciones que debería cumplir siendo Jefe de ventas, con el fin de que tenga como soporte el Supervisor de ventas, y el Gerente solo supervise la gestión del Jefe de ventas.
- La empresa al no tener bien definidos sus procesos y las funciones de cada cargo, tampoco ha podido evaluar y tener un control de la eficiencia de los mismos.

- Finalmente, se concluye que la empresa necesita un rediseño de sus procesos y de la estructura posicional, con el fin de que pueda dar seguimiento y control a los procesos de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Disnacompany Cia. Ltda., lo siguiente:

- La implementación del rediseño de los principales procesos y la estructura organizacional en la empresa para que la misma pueda solucionar los problemas actuales y pueda generar incrementos notables en las ventas, así como un buen ambiente laboral entre los empleados al saber cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Dentro de los procesos se recomienda tener un puesto como Jefe administrativo, con el fin de que supervise, controle, de seguimiento y soporte al personal a cargo que sería el Jefe de bodega, Jefe de crédito y cobranza, Asistente administrativa, Asistente de compras, Tesorero.

Ya que anteriormente las personas a cargo de los puestos antes mencionados, se reportaban directamente con el Gerente, lo cual no permite que el Gerente se pueda dedicar a cumplir con el resto de sus funciones, como dar seguimiento y soporte a la gestión del Jefe administrativo y Supervisar y evaluar constantemente la gestión del Jefe de ventas.

Otra cosa que también se recomienda es tener un Jefe de ventas, el cual cumpla con las funciones especificadas en el perfil de cargo, ya que dichas funciones normalmente las cumple el Gerente.

- Además se recomienda buscar un nuevo sistema ERP que cumpla con las expectativas de la empresa con el fin de que la misma sea eficiente al momento de alcanzar con los objetivos.
- También se le sugiere a la empresa implementar los indicadores de gestión, con el fin de poder tener un control y seguimiento a cada proceso propuesto.
- Finalmente, se recomienda a la empresa hacer una revisión anual de la situación de la misma, con el fin de poder detectar posibles problemas que estén afectando el buen desempeño de la misma.


REFERENCIAS

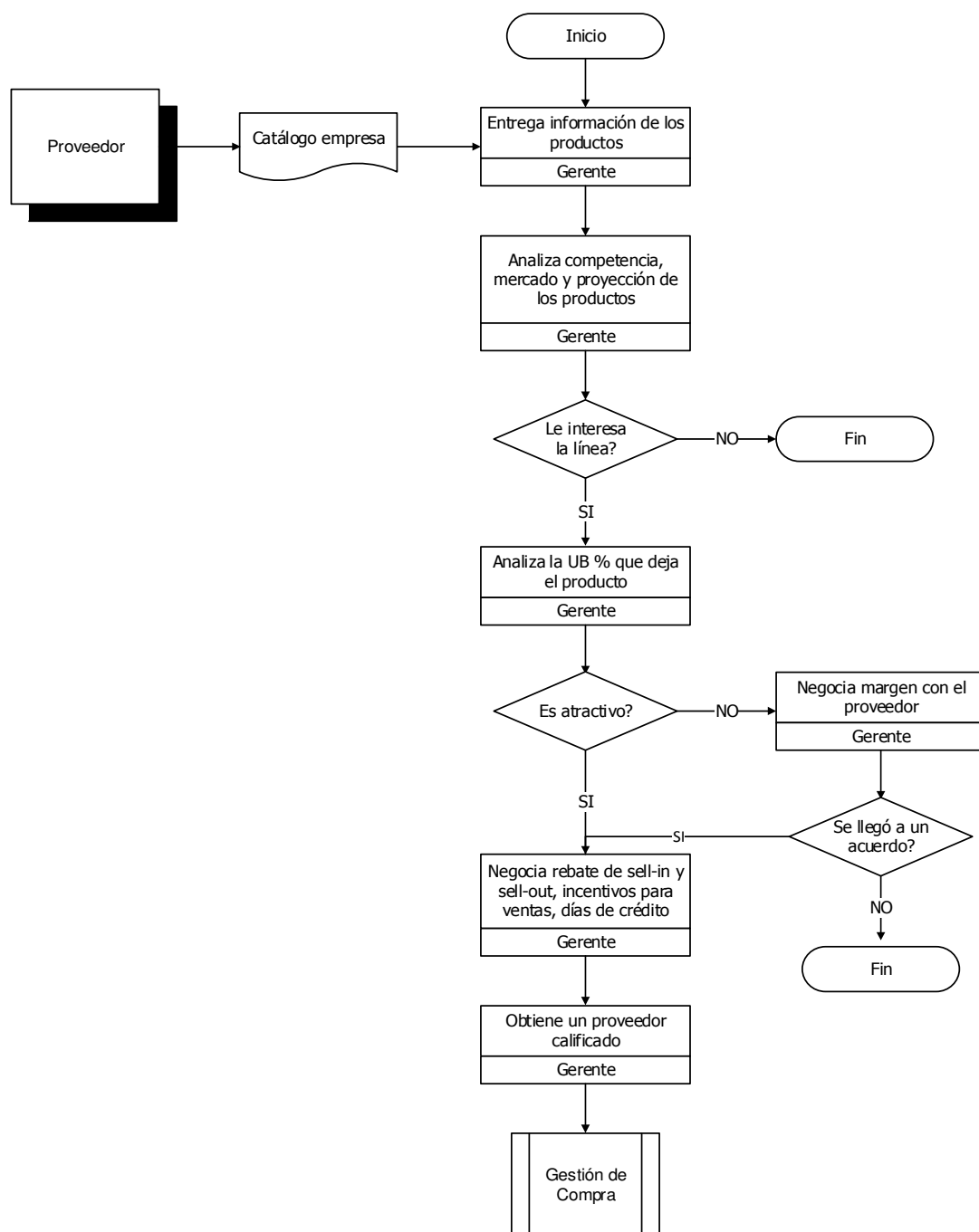
1. Archive, A. (13 de 05 de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
2. Calidad. (1 de 02 de 2015). *Calidad*. Obtenido de <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/enfoque-al-cliente.html>
3. Definición. (25 de 01 de 2014). *Definición*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php#ixzz3PsyQ3PNH>
4. Emprende Pyme. (05 de 02 de 2015). *Emprende Pyme*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion.html>
5. Énfasis. (1 de 02 de 2015). *Énfasis*. Obtenido de http://www.enfasis.com.gt/site/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=98
6. Fomento, S. (05 de 2005). *Fomento*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
7. Franklin, E. (05 de 02 de 2015). *Toma de decisiones*. Obtenido de <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Tomadedecisiones.pdf>
8. Gestipolis, S. (26 de 01 de 2014). *Gestipolis*. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf
9. Gómez, I. (1 de 7 de 2009). *Calidad y gestión empresarial*. Obtenido de <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/relaciones-con-proveedores-bsadas-en-el.html>
10. Gonzalo. (30 de 07 de 2011). *Gestión de Empresas*. Obtenido de <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>
11. Güerci, I. (1 de 02 de 2015). Obtenido de <http://www.calidad.sceu.frba.utn.edu.ar/index.php/novedades/78-por-que-es-importante-la-calidad-en-la-atencion-al-cliente>
12. ISO Tools. (17 de 01 de 2014). Obtenido de <http://www.isotools.org/2014/01/17/nueva-iso-9001-version-2015-participacion-del-personal/>

13. Mendez, J. C. (10 de 05 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-de-la-calidad-en-las-empresas.htm>
14. Moreno, A. (11 de 10 de 2010). *El empresario*. Obtenido de <http://elempresario.mx/centro-soluciones/fortalece-relacion-tus-proveedores-define-tus-alianzas>
15. Muro, P. (05 de 2010). *Arpcalidad*. Obtenido de <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
16. Normas ISO 9000. (1 de 02 de 2015). *Normas ISO 9000*. Obtenido de <http://normas-iso-9000.blogspot.com/2009/02/enfoque-en-el-cliente.html>
17. Normas ISO 9001 y Calidad. (20 de 02 de 2015). *Normas ISO 9001 y Calidad*. Obtenido de <http://normas-iso-9000.blogspot.com/2007/11/participacion-del-personal-en-iso-9000.html>
18. Rey, D. (29 de 01 de 2015). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
19. Rouse, M. (09 de 2005). *Search data center*. Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-relaciones-con-los-proveedores-SRM>
20. Sepulveda, D. (01 de 05 de 2013). *Ver la ciudad*. Obtenido de <http://verlaciudad.com/emprendedora/4-claves-para-sacar-adelante-tu-idea-de-negocio/>


ANEXOS

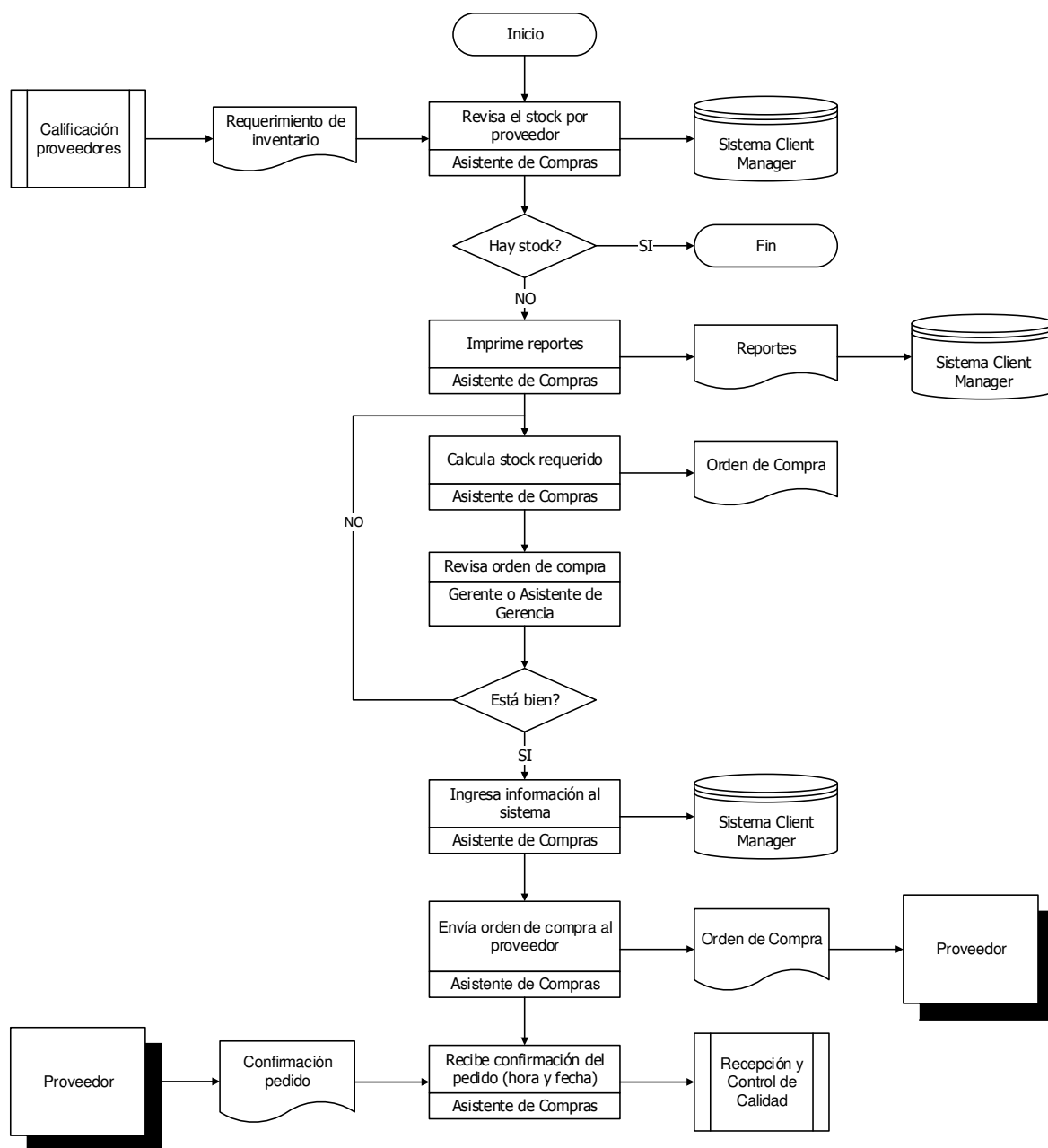
Anexo 1: Diagrama de Flujos – Procesos Actuales

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Calificación proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




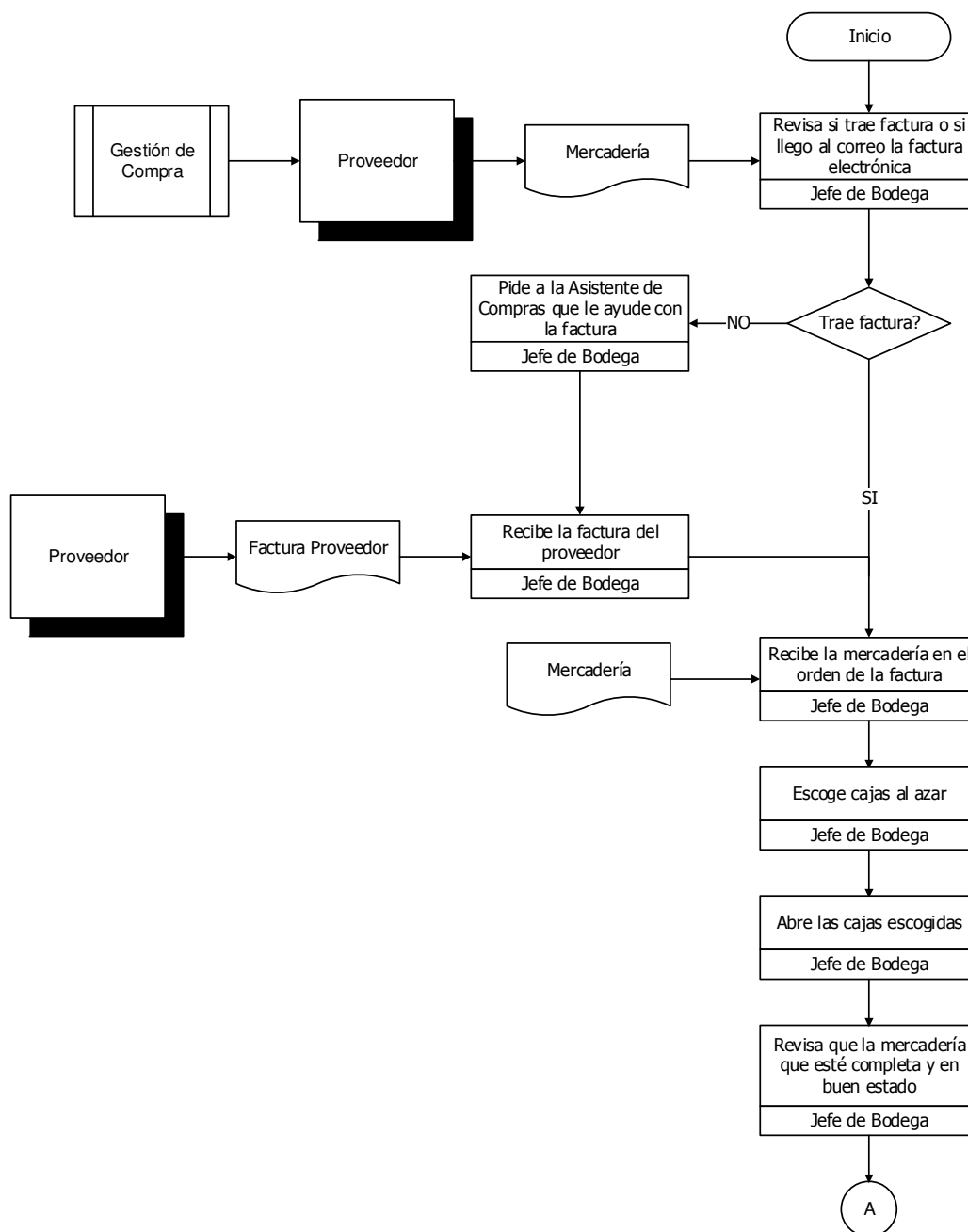
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Gestión de compra	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




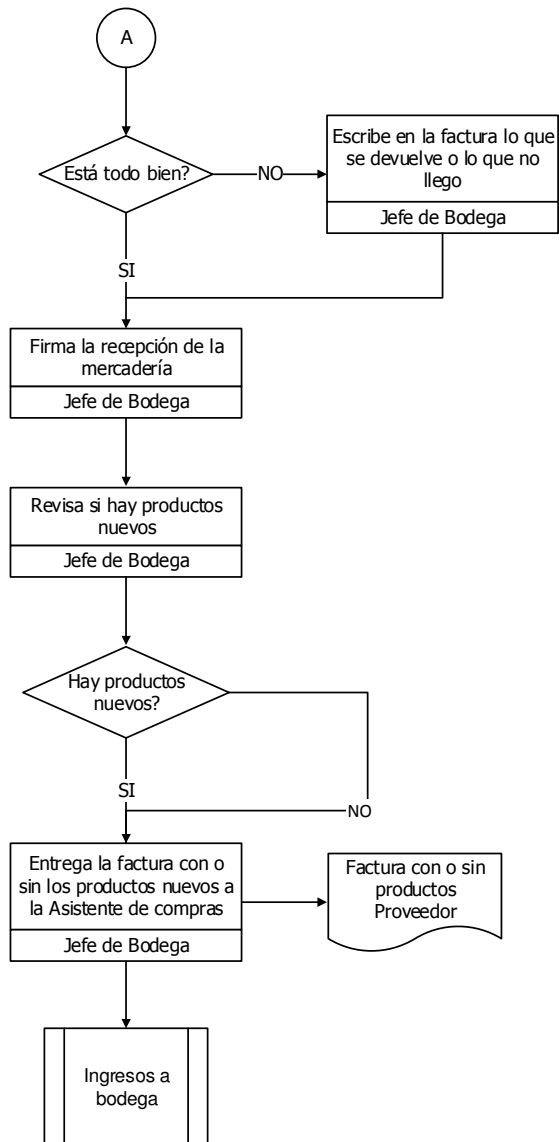
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras	
CÓDIGO	Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




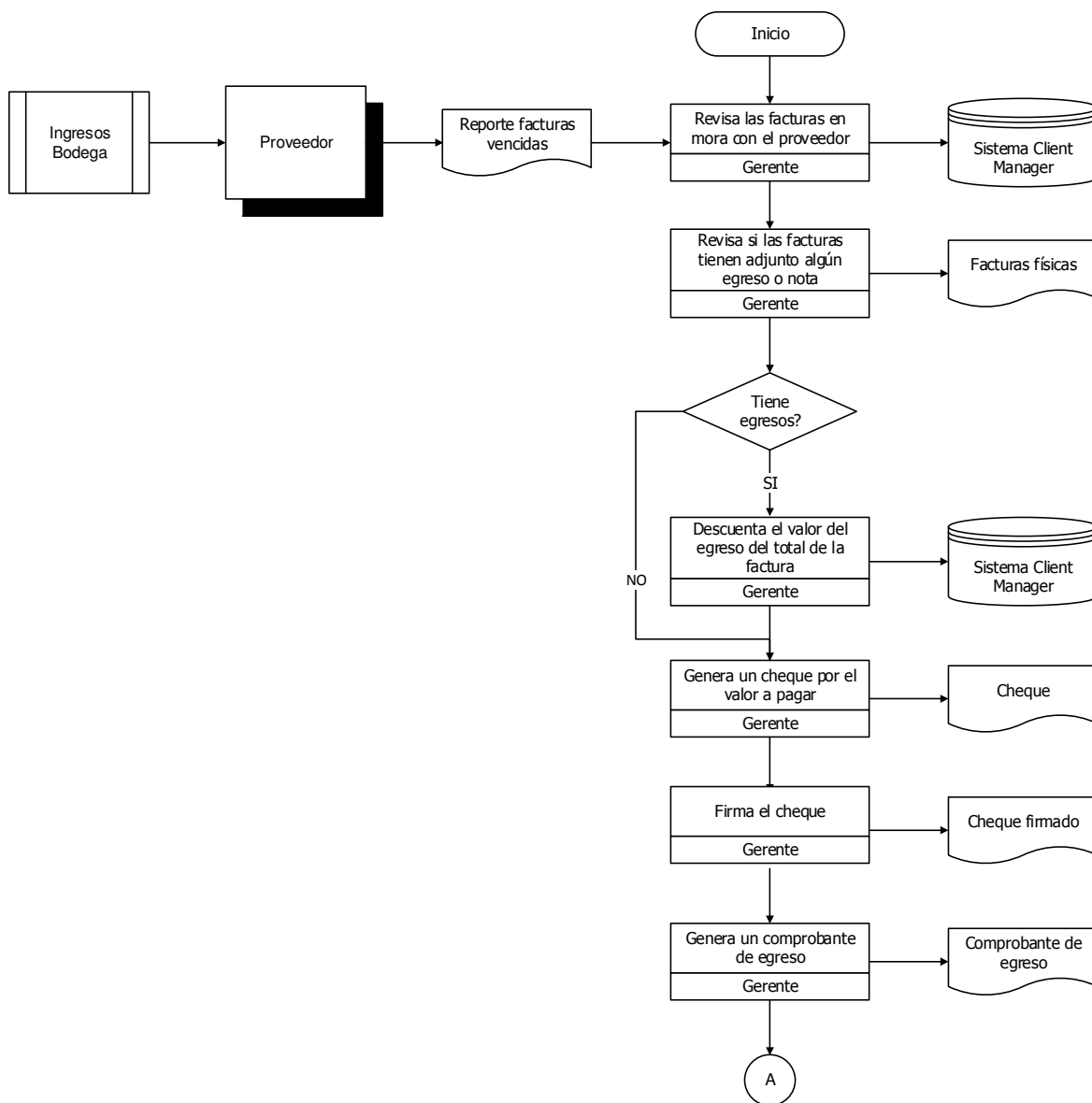
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Compras		
CÓDIGO	Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




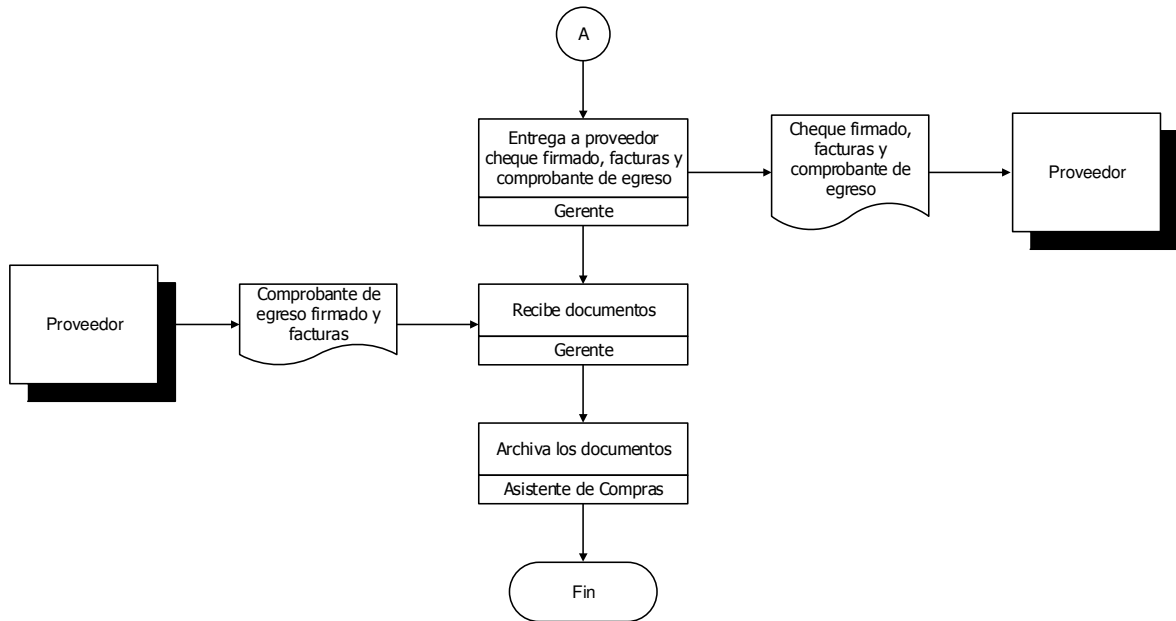
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Pagos a proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




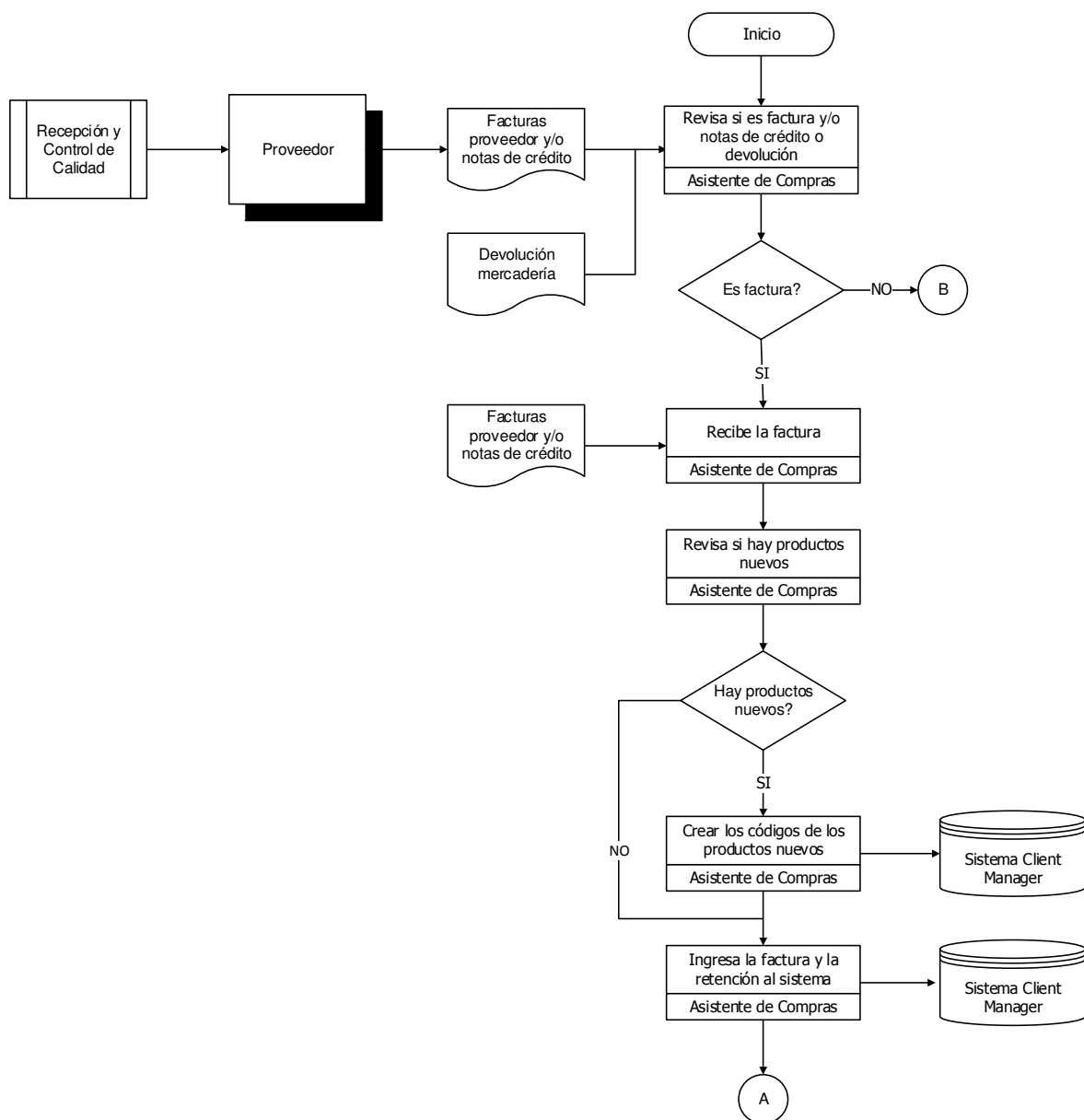
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Compras	
CÓDIGO	Pagos a Proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




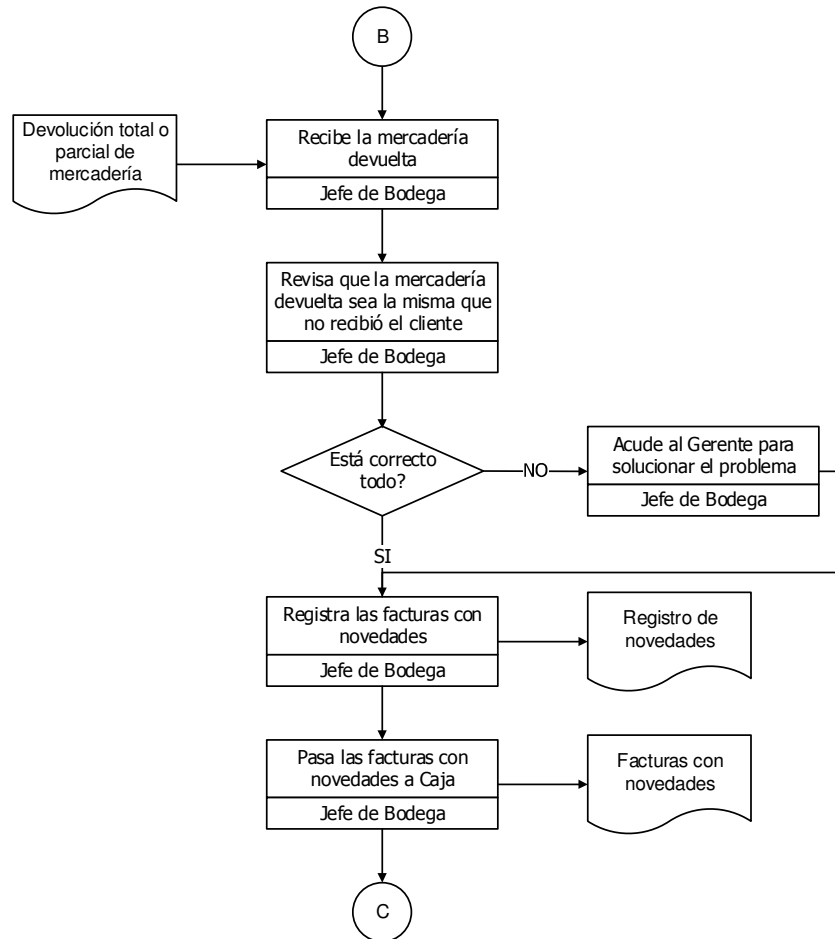
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 4




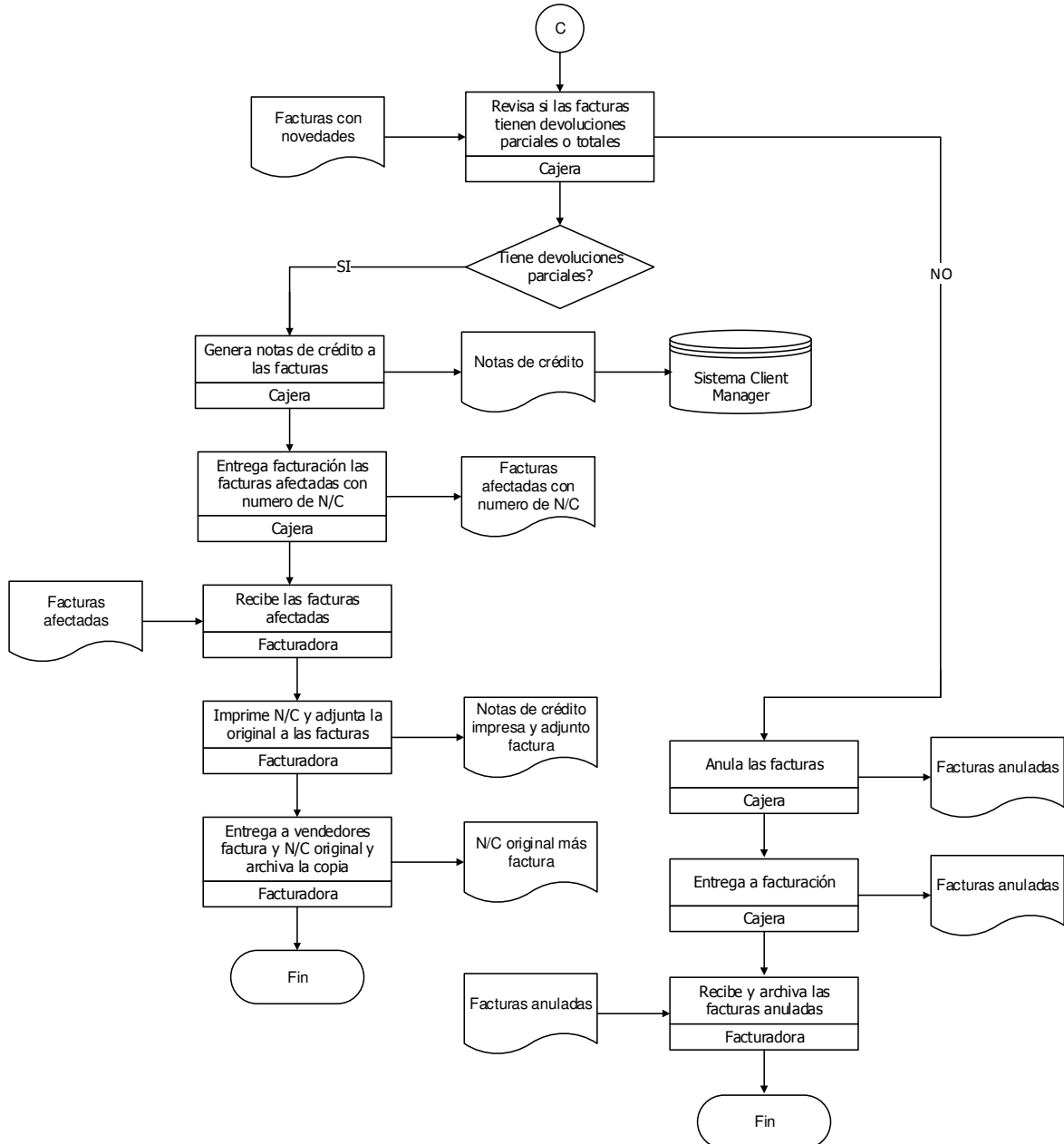
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 4




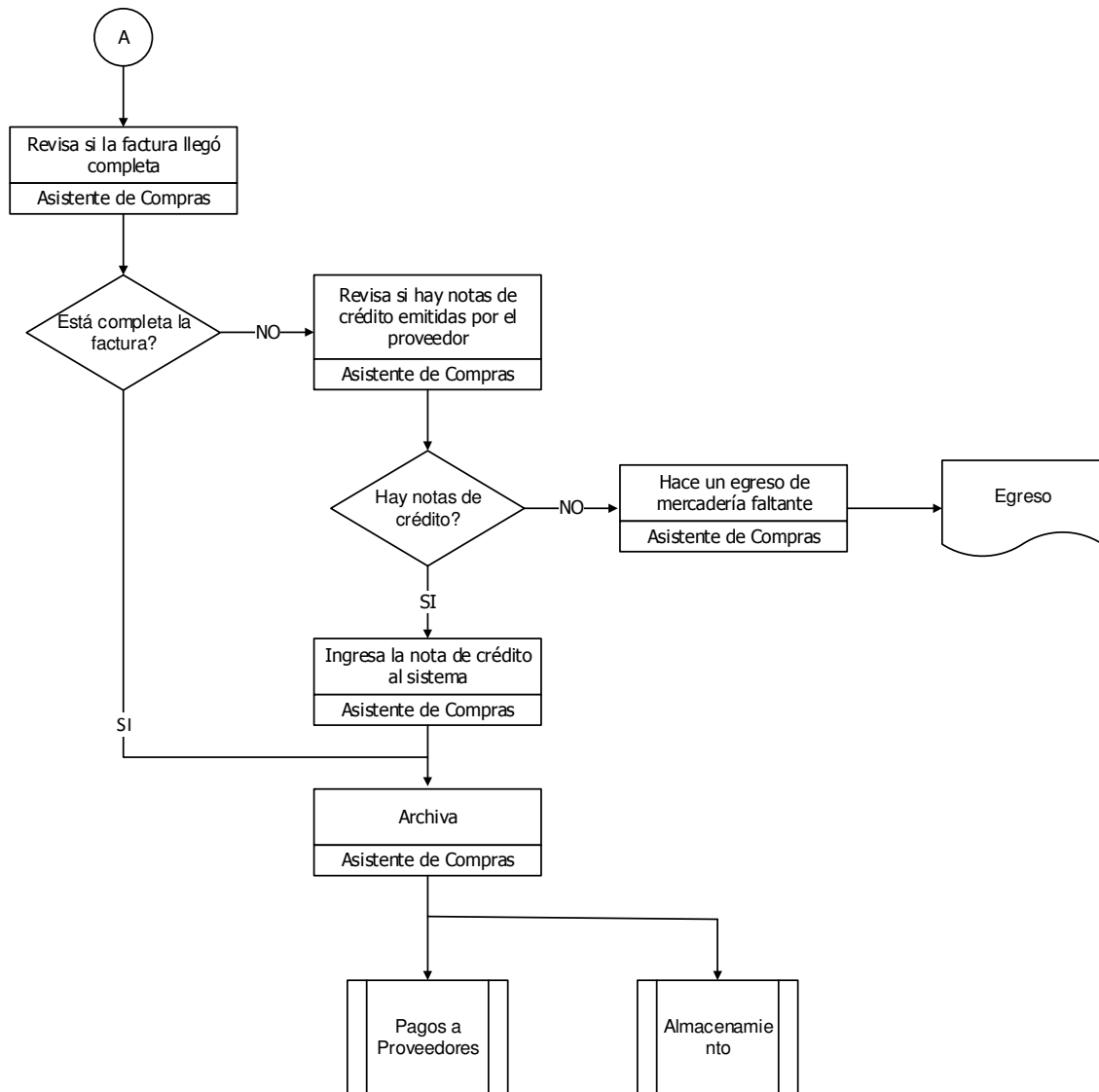
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO	Ingresos a bodega	
Edición No.: 01		Pág. 3 de 4




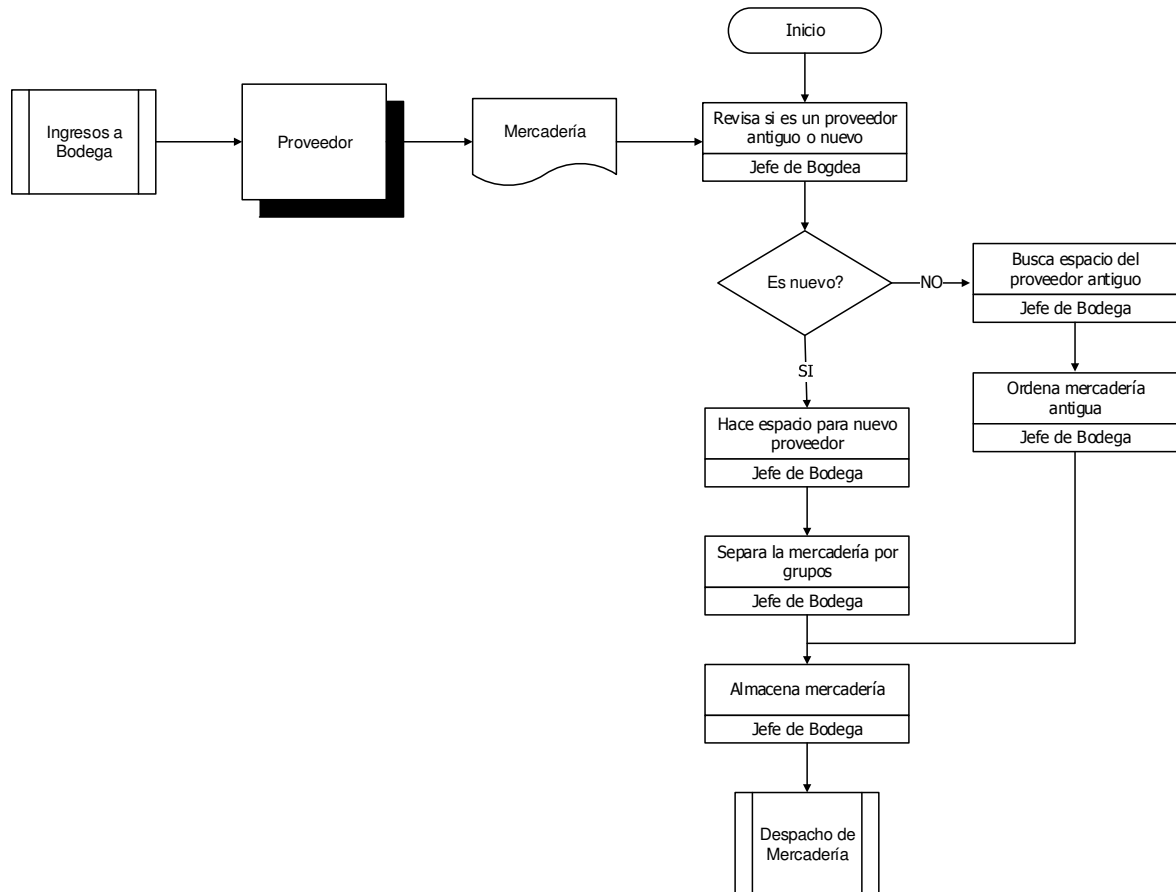
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 4 de 4




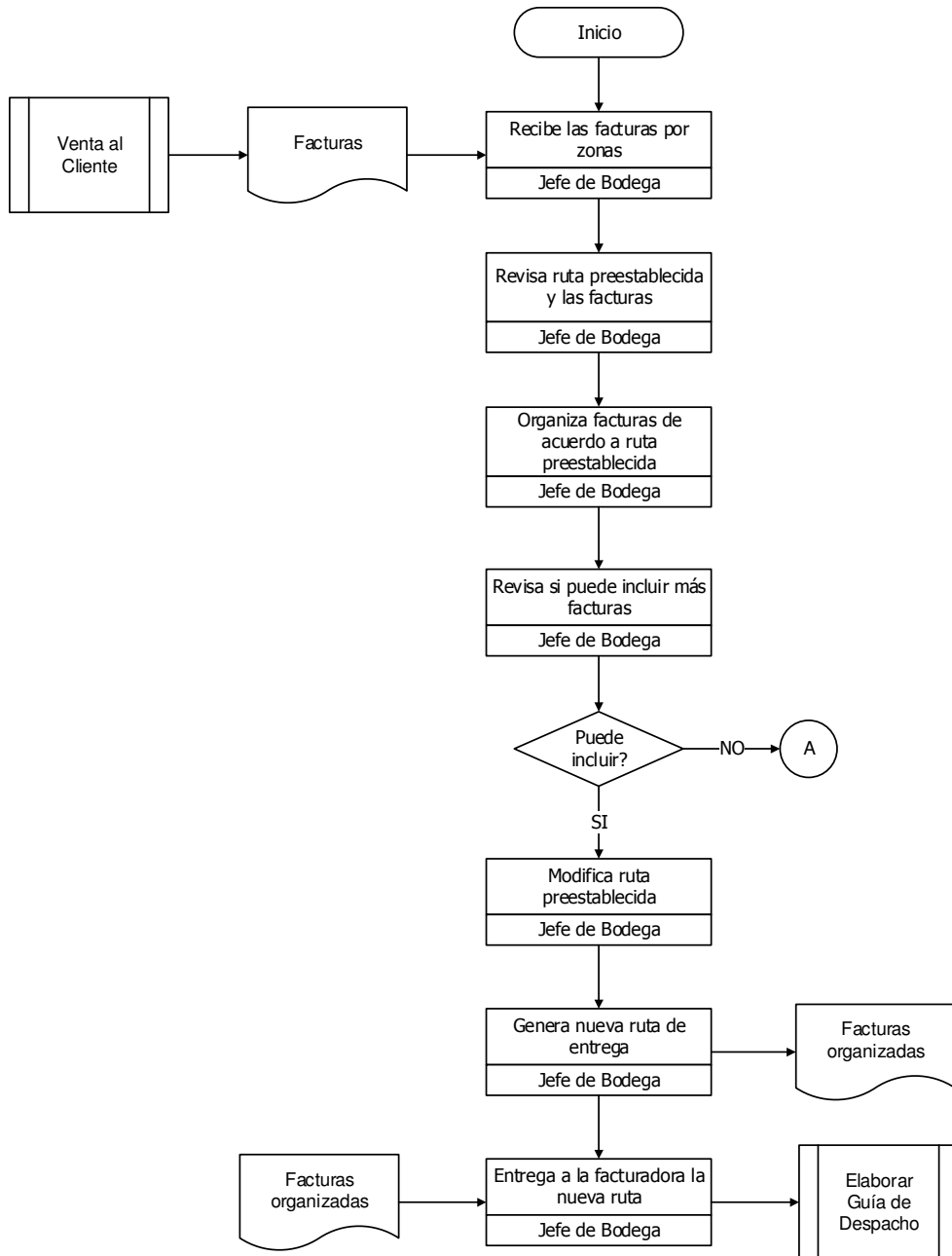
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO	Almacenamiento	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




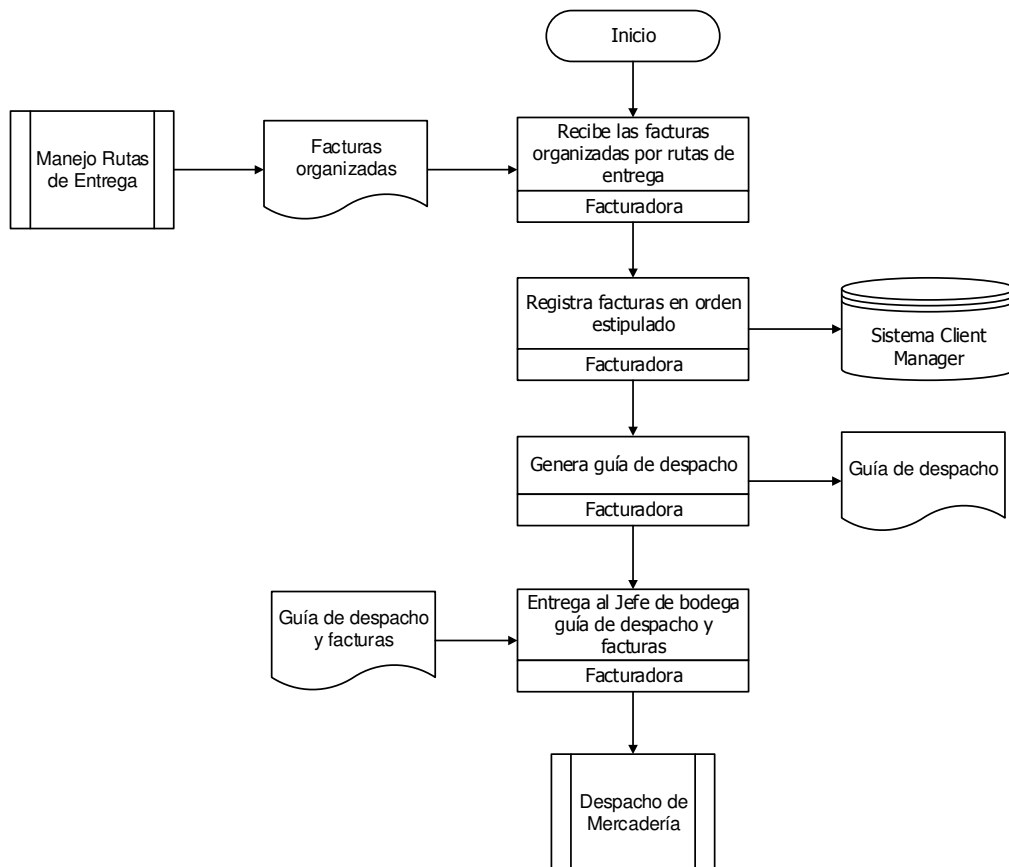
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Manejo de rutas de entrega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




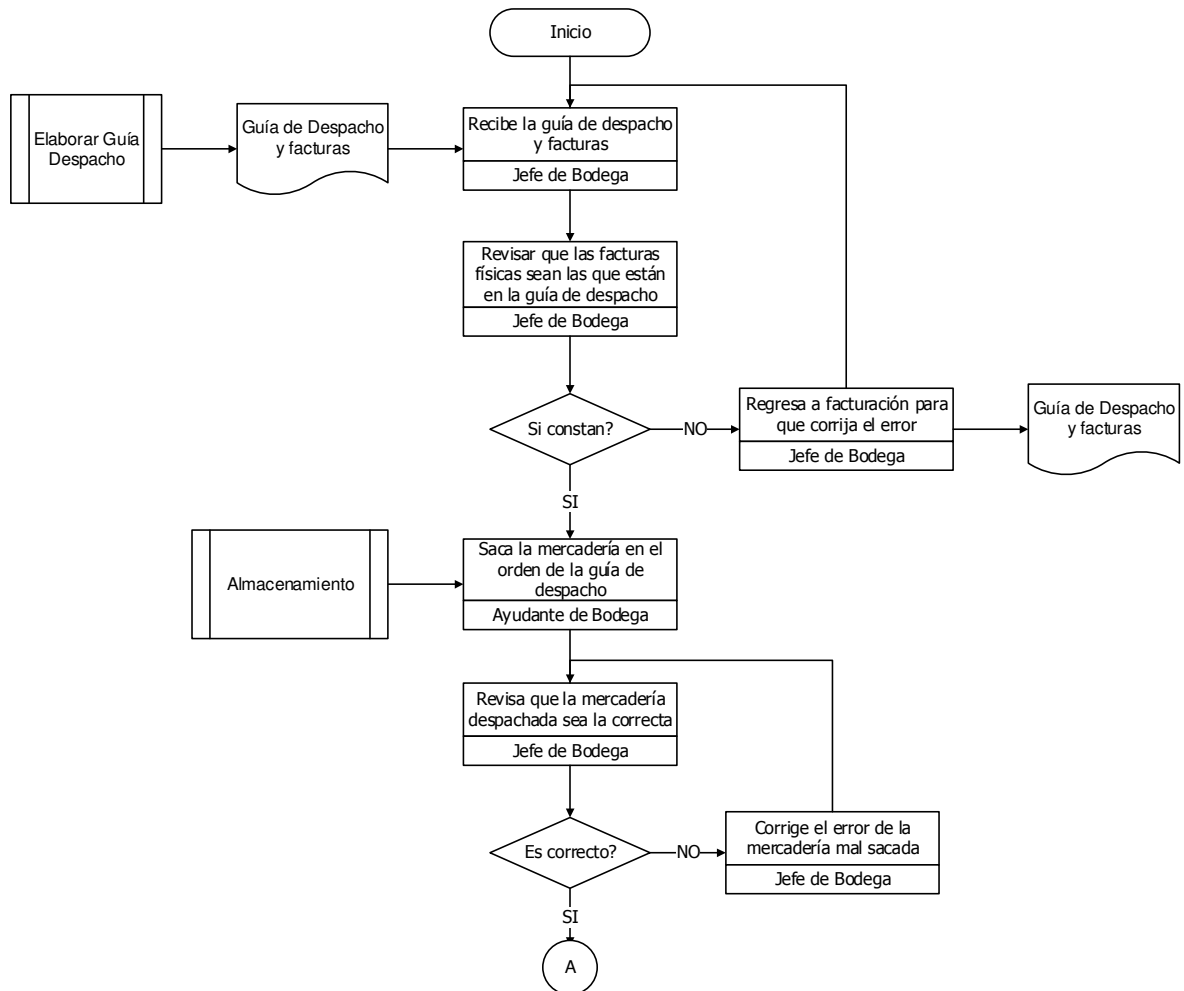
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO	Elaborar guía de despacho	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




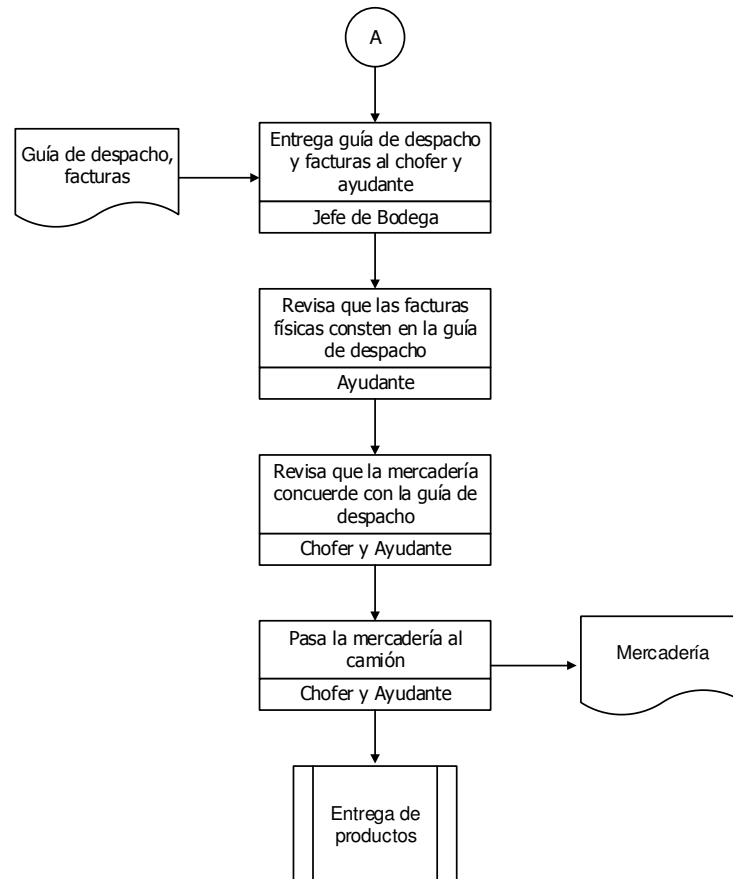
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO	Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




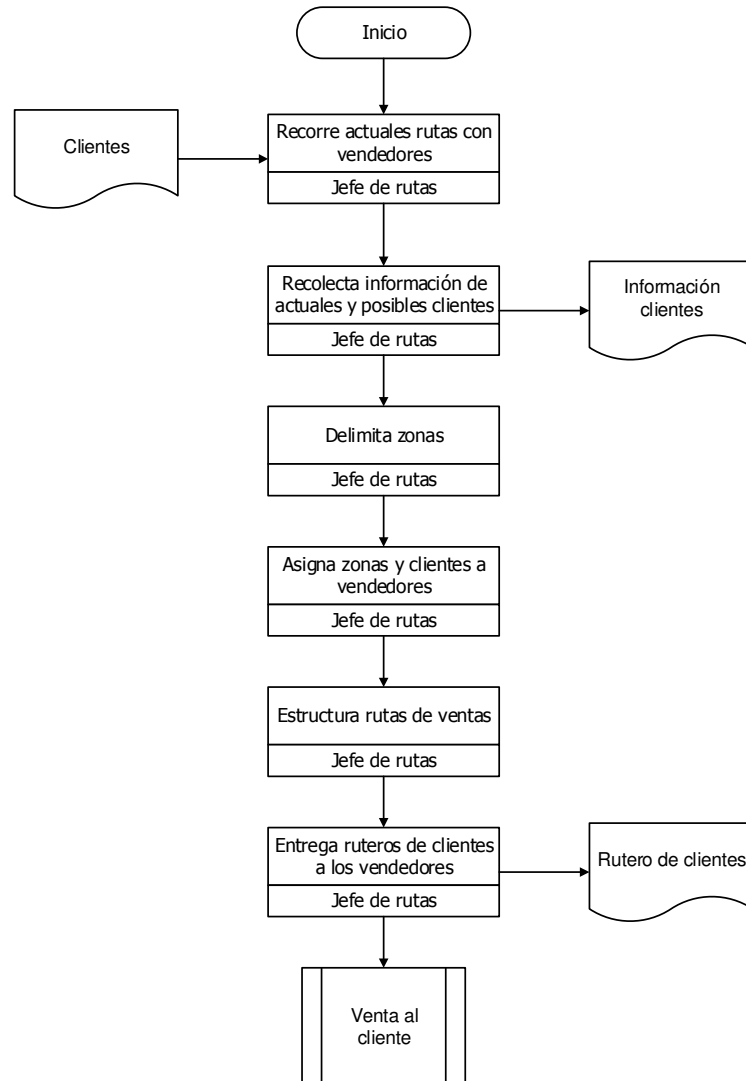
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO	Despachar mercadería	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




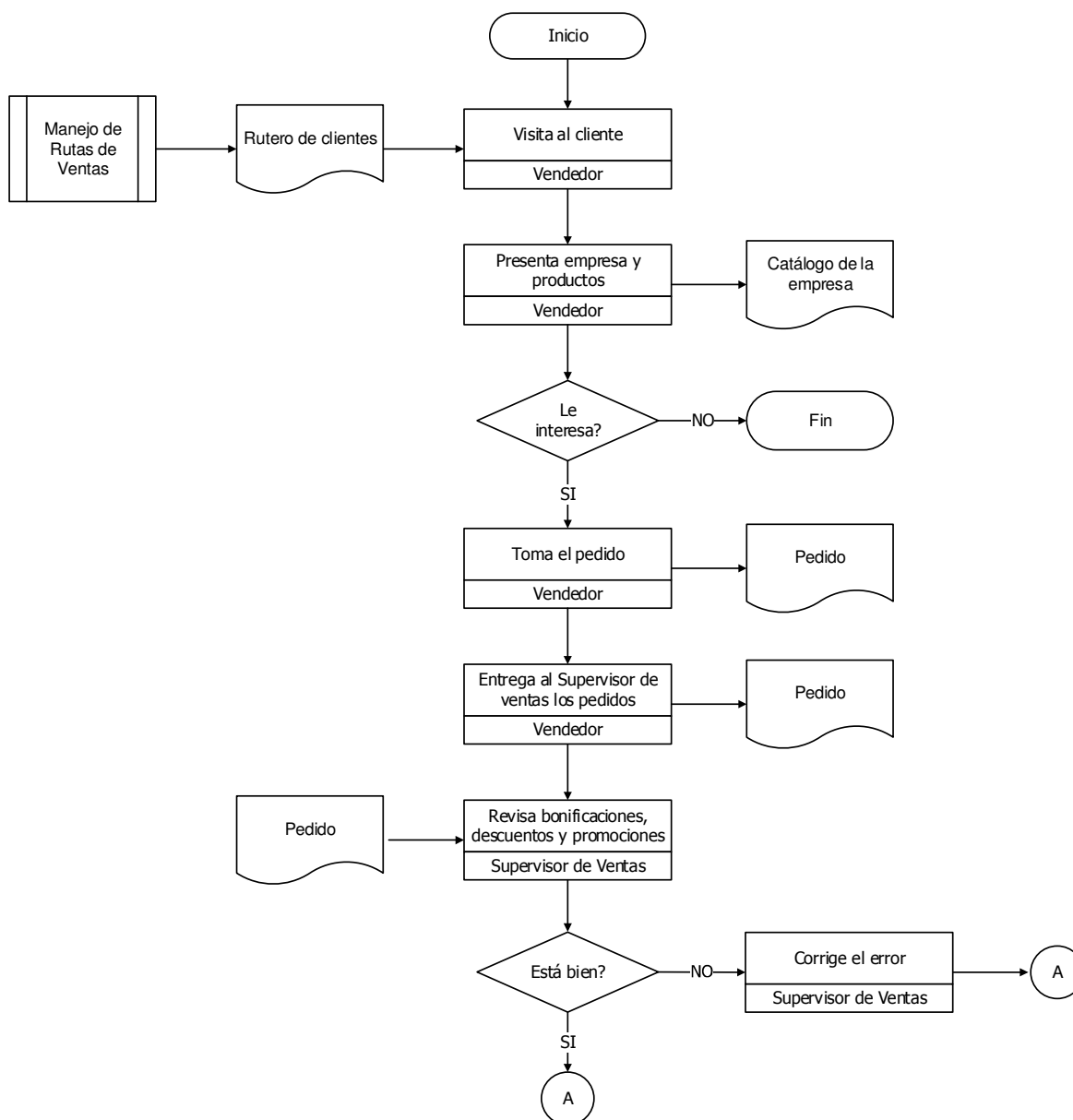
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Manejo de rutas de ventas	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




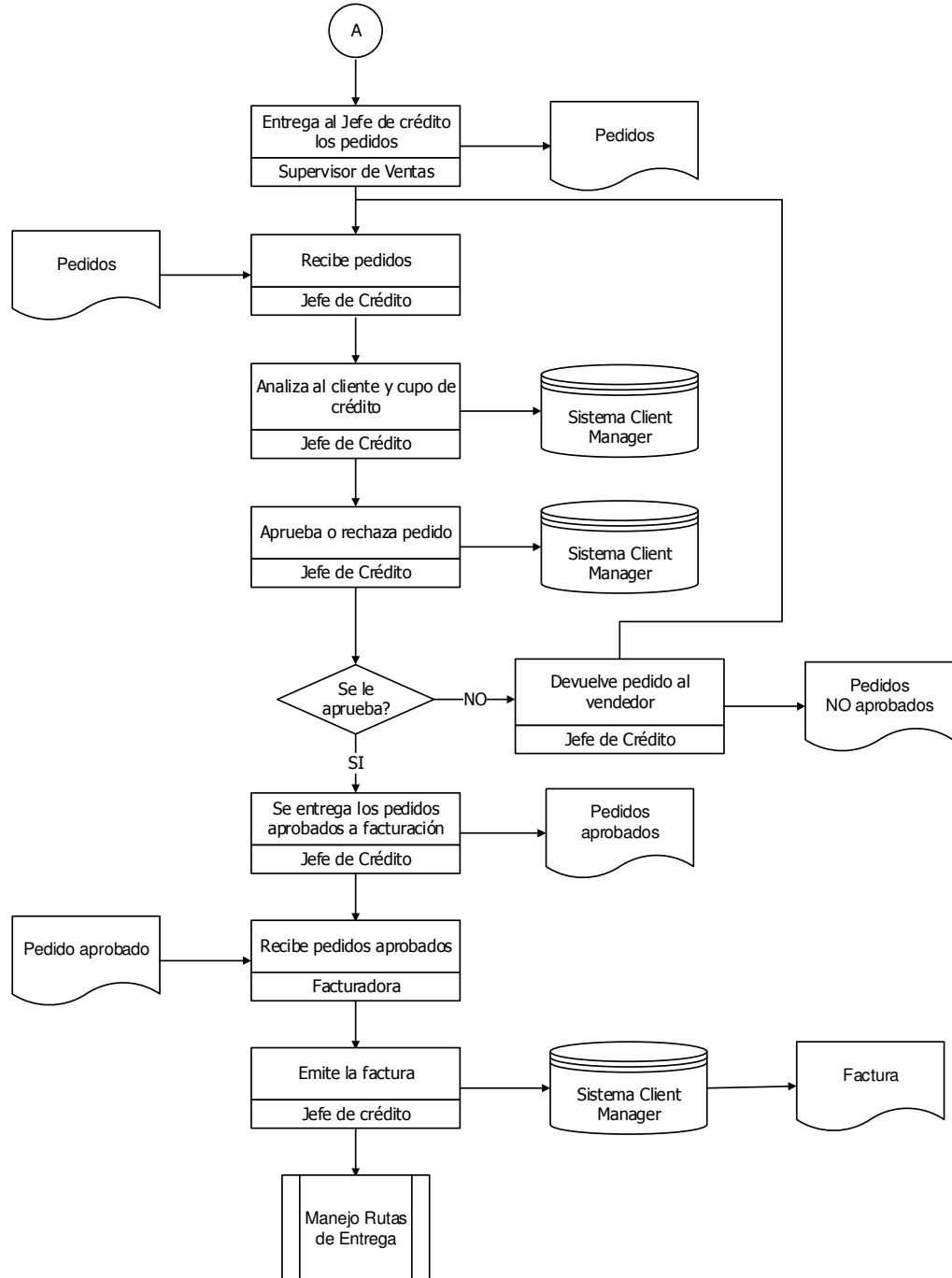
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas	
CÓDIGO	Venta al cliente		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




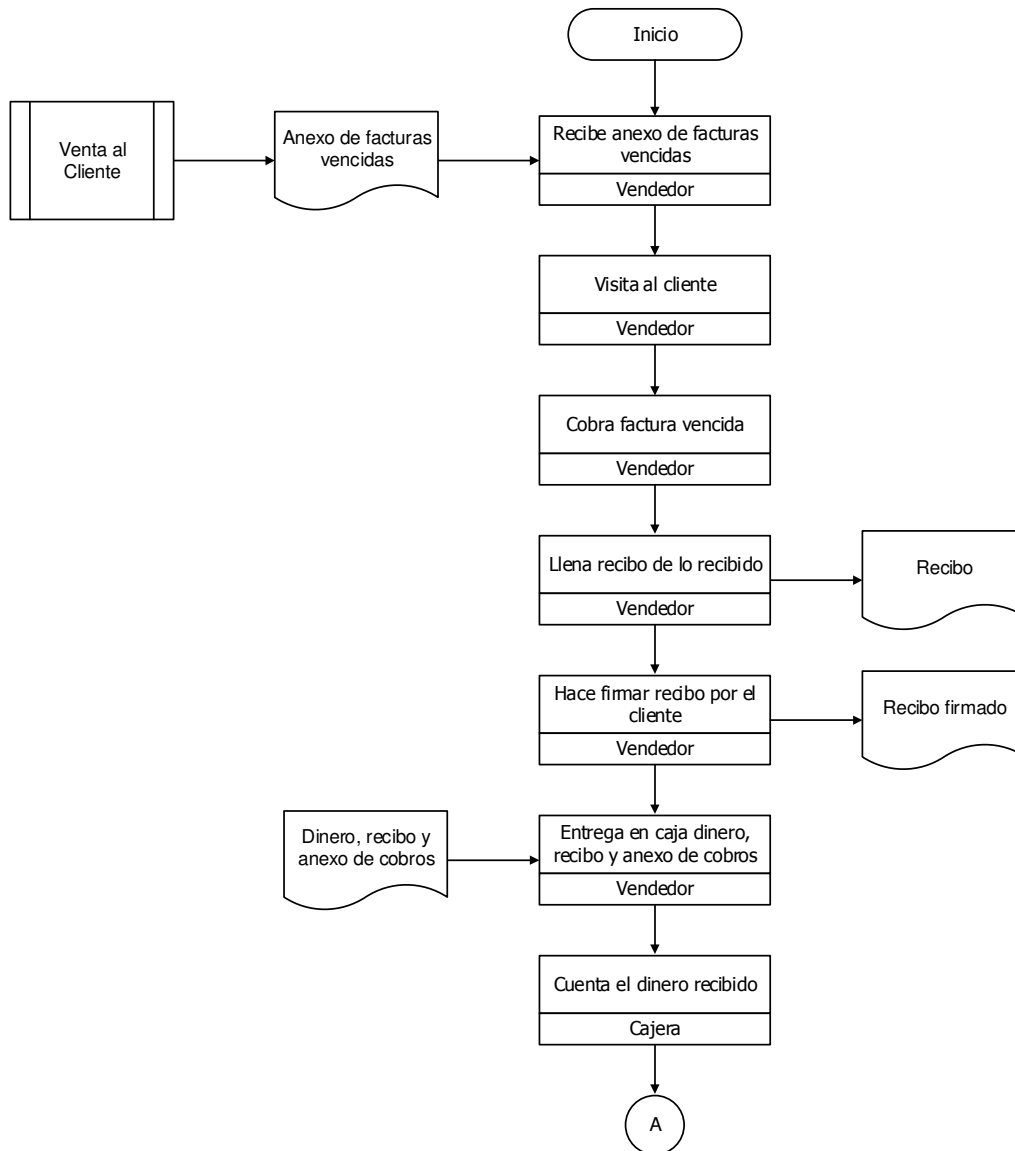
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Venta al cliente	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




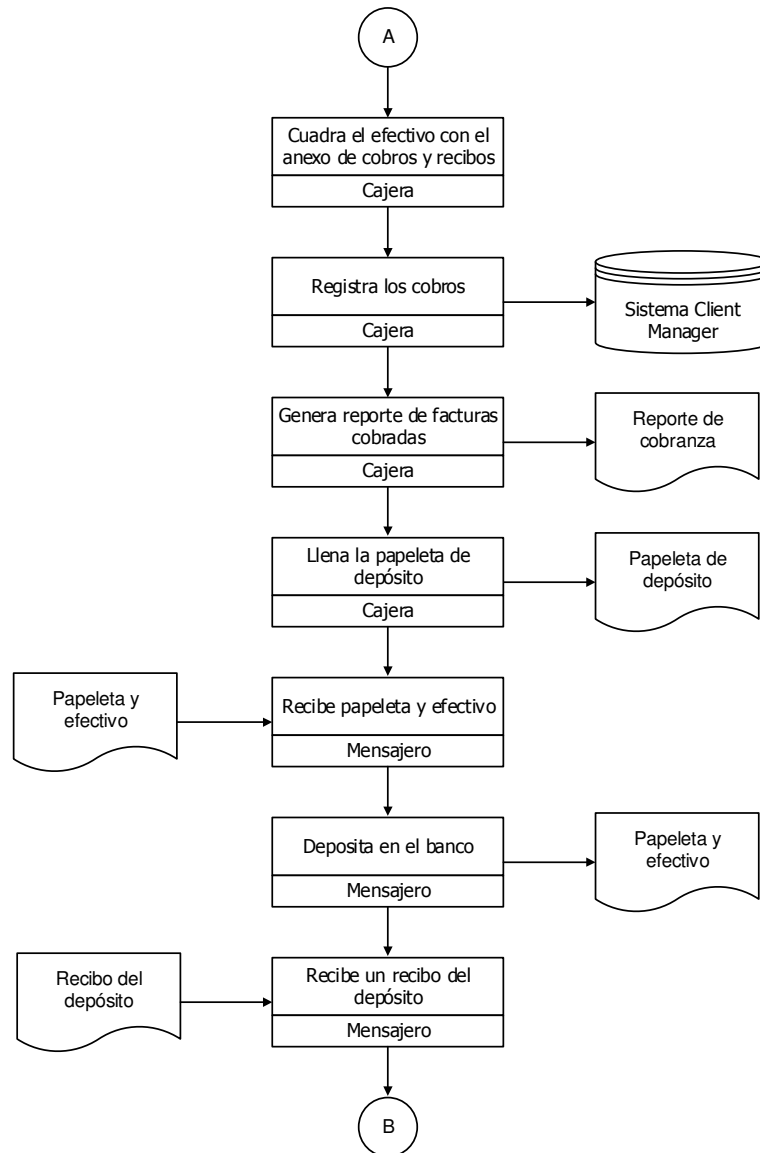
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3




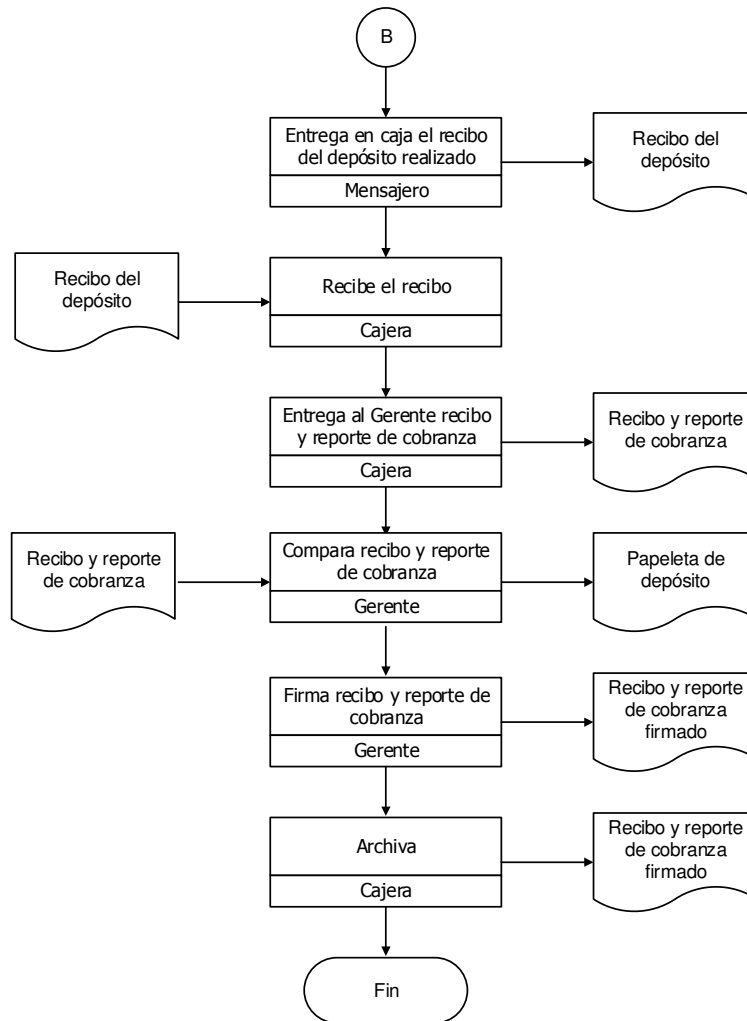
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 3




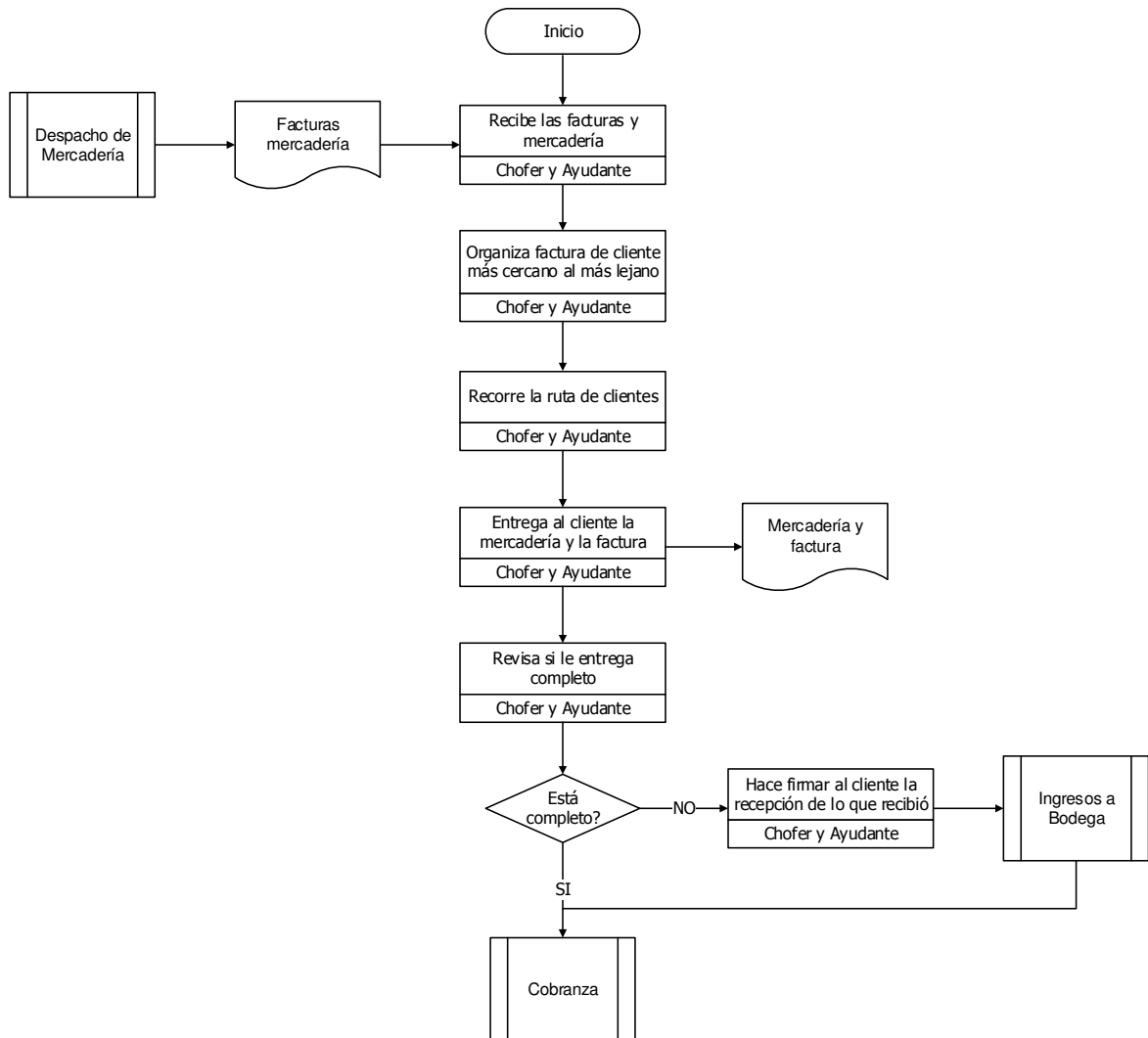
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 3 de 3



Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Distribución	
CÓDIGO	Entrega de productos	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1



Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Anexo 2: Análisis de tiempos

PROCESO: COMPRAS							
SUBPROCESOS			TIEMPO (minutos)			ANÁLISIS	
			Efectivo	Muerto	Ciclo	Problema	Solución
Calificación proveedores	1	Recibe información de los productos y empresa.	5	2	7	Conversación	-
	2	Analiza competencia, mercado y proyección de los productos.	25	2	27	Llamadas telefónica importantes.	-
	3	Analiza la UB% que deja el producto.	12	3	15	Conversación	-
	4	Negocia margen con el proveedor.	10	0	10	-	-
	5	Negocia rebate de sell-in y sell-out, incentivos para ventas, días de crédito.	10	3	13	Conversación	-
	6	Obtiene un proveedor calificado.	5	2	7	Conversación	-
	Total		67	12	79		
Gestión de compra	1	Revisa el stock por proveedor.	10	2	12	Se cuelga el sistema	Cambio de sistema
	2	Imprime reportes.	5	0	5	-	-
	3	Calculan stock requerido.	20	3	23	Es trabajo manual, el sistema no genera una orden de compra automáticamente.	Cambio de sistema
	4	Revisa orden de compra.	5	0	5	-	-
	5	Ingresa información al sistema.	8	3	11	Es trabajo manual, el sistema no genera una orden de compra automáticamente.	Cambio de sistema
	6	Envía orden de compra al proveedor.	7	0	7	-	-
	7	Recibe confirmación del pedido (hora y fecha).	2	30	32	El proveedor se demora en contestar el correo	-
	Total		57	38	95		
Recepción y Control de Calidad	1	Revisa si trae factura o si llego al correo la factura electrónica.	6	2	8	Algunos proveedores ya facturan electrónicamente.	-
	2	No, pide a la asistente de compras que le ayude con la factura.	5	2	7	Ir a oficinas y pedir la factura electrónica impresa.	La persona debe tener acceso a las facturas que están por llegar.
	3	Recibe la factura del proveedor.	1	0	1	-	-
	4	Si, recibe la mercadería en el orden de la factura.	45	5	50	Llamadas telefónica importantes.	-
	5	Escoge cajas al azar.	5	0	5	-	-
	6	Abre las cajas escogidas.	5	0	5	-	-
	7	Revisa que la mercadería está completa y en buen estado.	20	0	20	-	-
	8	No, escribe en la factura lo que se devuelve o lo que no llegó.	2	0	2	-	-
	9	Firma la recepción de la mercadería.	5	0	5	-	-
	10	Revisa si hay productos nuevos.	2	0	2	-	-
	11	Si, entrega la factura con o sin productos nuevos a la asistente de compras.	10	5	15	Ir a oficinas y entregar factura y productos	-
	Total		106	14	120		

Pagos a proveedor	1	Revisa las facturas en mora con el proveedor.	8	2	10	Encontrar las facturas a pagar, ya que pueden o no estar archivadas	Tener organizado en orden alfabético las carpetas y tener organizadas las facturas en el orden estipulado
	2	Revisa si las facturas tiene algún egreso o nota.	5	4	9	Hasta ver que egresos hay y sus motivos	-
	3	Si, descuenta el valor del egreso del total de la factura.	5	0	5	-	-
	4	Genera un cheque por el valor a pagar.	3	0	3	-	-
		Firma el cheque.	1	0	1	-	-
	5	Genera un comprobante de	3	0	3	-	-
	6	Entrega a proveedor cheque firmado, facturas y comprobante de egreso.	2	5	7	Hasta que revise y firme	-
	7	Recibe documentos.	1	0	1	-	-
	8	Archiva los documentos.	5	2	7	-	-
Total			33	13	46		

PROCESO: MANEJO DE INVENTARIO							
SUBPROCESOS			TIEMPO (minutos)			ANÁLISIS	
			Efectivo	Muerto	Ciclo	Problema	Solución
Ingresos a bodega	1	Revisa si es factura y/o nota de crédito o devoluciones.	1	0	1	-	-
	2	<i>Si, recibe la factura.</i>	1	0	1	-	-
	3	Revisa si hay productos nuevos.	3	0	3	-	-
	4	Si, crear los códigos de los nuevos productos.	15	5	20	Hasta saber la descripción correcta y por cuanto viene cada producto	Bodega debe enviar esa información con el productos nuevo
	5	Ingresa la factura y la retención al sistema.	20	5	25	La descripción de los producto de la empres a veces no coinciden con la descripción que tienen los proveedores	Cambiar la descripción interna de los productos.
	6	Revisa si la factura llegó completa.	2	0	2	-	-
	7	No, reviso si hay notas de crédito emitidas por el proveedor.	5	2	7	Buscar en las notas de crédito emitidas por el proveedor	-
	8	No, Hace un egreso de la mercadería faltante.	6	0	6	-	-
	9	Si, Ingresa la nota de crédito al sistema.	5	0	5	-	-
	10	Archiva .	6	2	8	Hasta buscar la carpeta	Tener organizado en orden alfabético las carpetas
	11	<i>No es factura, recibe la mercadería devuelta.</i>	8	0	8	-	-
	12	Revisa que la mercadería devuelta sea la misma que no recibió el cliente.	15	0	15	-	-
	13	No, Acude al Gerente para solucionar el problema.	20	5	25	Conversación	-
	14	Si, Registra las facturas con novedades.	8	0	8	-	-
	15	Pasa las facturas con novedades a caja.	5	5	10	Ir a oficinas y entregar facturas con novedades	-
	16	Revisa si las facturas tienen devoluciones parciales o totales.	2	5	7	Hasta clasificar las facturas	-
	17	No parciales, Anula las facturas.	5	5	10	Se cuelga el sistema	Cambio de sistema
	18	Entrega a facturación.	5	0	5	-	-
	19	Recibe y archiva las facturas anuladas.	20	5	25	Llamadas telefónica importantes.	-
	20	Si parciales, genera notas de crédito a las facturas	10	8	18	Hay que hacer dos veces, la una para el SRI y la otra para la empresa	Buscar con el sistema actual una forma de hacer una sola vez para los dos clientes (interno y externo) / Cambio de sistema
	21	Entrega a facturación facturas afectadas con número de N/C.	5	0	5	-	-
	22	Recibe facturas afectadas con número de N/C.	5	0	5	-	-
	23	Imprime notas de crédito y adjunta a las facturas.	5	0	5	-	-
	24	Entrega a los vendedores facturas con notas de crédito.	10	0	10	-	-
Total			187	47	234		


Almacenamiento	1	Revisa si es un proveedor nuevo o antiguo.	5	0	5	-	-
	2	Si es nuevo, hace espacio para nuevo proveedor.	30	10	40	Hasta hacer espacio para nuevo proveedor	Tener el espacio ya preparado para cuando llegue mercadería
	3	Separa la mercadería por grupos.	10	0	10	-	-
	4	No es nuevo, busca espacio del proveedor antiguo.	5	0	5	-	-
	5	Ordena la mercadería antigua.	15	5	20	Hasta ordenar la mercadería antigua	Tener el espacio ya preparado para cuando llegue mercadería
	6	Almacena mercadería.	60	0	60	-	-
	Total		125	15	140		
Manejo de rutas de entrega	1	Recibe las facturas por zonas.	1	5	6	Ir a bodega y entregar facturas	-
	2	Revisa rutas preestablecidas y las facturas.	5	0	5	-	-
	3	Organiza las facturas de acuerdo a la ruta preestablecida.	5	0	5	-	-
	4	Revisa si puede incluir más facturas.	1	2	3	Hasta revisar que facturas se pueden incluir	-
	5	Modifica ruta preestablecida.	2	0	2	-	-
	6	Genera nueva ruta de entrega.	1	0	1	-	-
	7	Entrega a la facturadora la nueva ruta	5	5	10	Ir a oficinas y entregar facturas organizadas por rutas	-
	Total		20	12	32		
Elaborar guía de despacho	1	Recibe las facturas organizadas por	5	0	5	-	-
	2	Registra facturas en orden estipulado.	20	10	30	Equivocación en la selección de facturas	Hablar con la persona a cargo y ver una solución
	3	Genera guía de despacho.	5	0	5	-	-
	4	Entrega al Jefe de bodega la guía de despacho y facturas.	2	5	7	Ir a bodega y entregar guía de despacho y facturas	-
	Total		32	15	47		
Despacho de mercadería	1	Recibe la guía de despacho y facturas.	5	0	5	-	-
	2	Revisa que las facturas físicas sean las que están en la guía de despacho.	5	0	5	-	-
	3	No, regresa a facturación para que corrija el error.	5	5	10	Ir a oficinas y entregar facturas y guía de despacho para que corrijan el error	-
	4	Saca la mercadería en el orden de la guía de despacho.	45	0	45	-	-
	5	Revisa que la mercadería sacada sea correcta.	15	0	15	-	-
	6	No, corrige el error de la mercadería mal sacada.	10	5	15	En sacar la mercadería correctamente	-
	7	Entrega al chofer y al ayudante las facturas y la guía de despacho.	5	0	5	-	-
	8	Revisa que las facturas físicas sean las que están en la guía de despacho.	5	0	5	-	-
	9	Revisa que la mercadería concuerde con la guía de despacho.	20	0	20	-	-
	10	Pasa la mercadería al camión.	20	0	20	-	-
	Total		135	10	145		

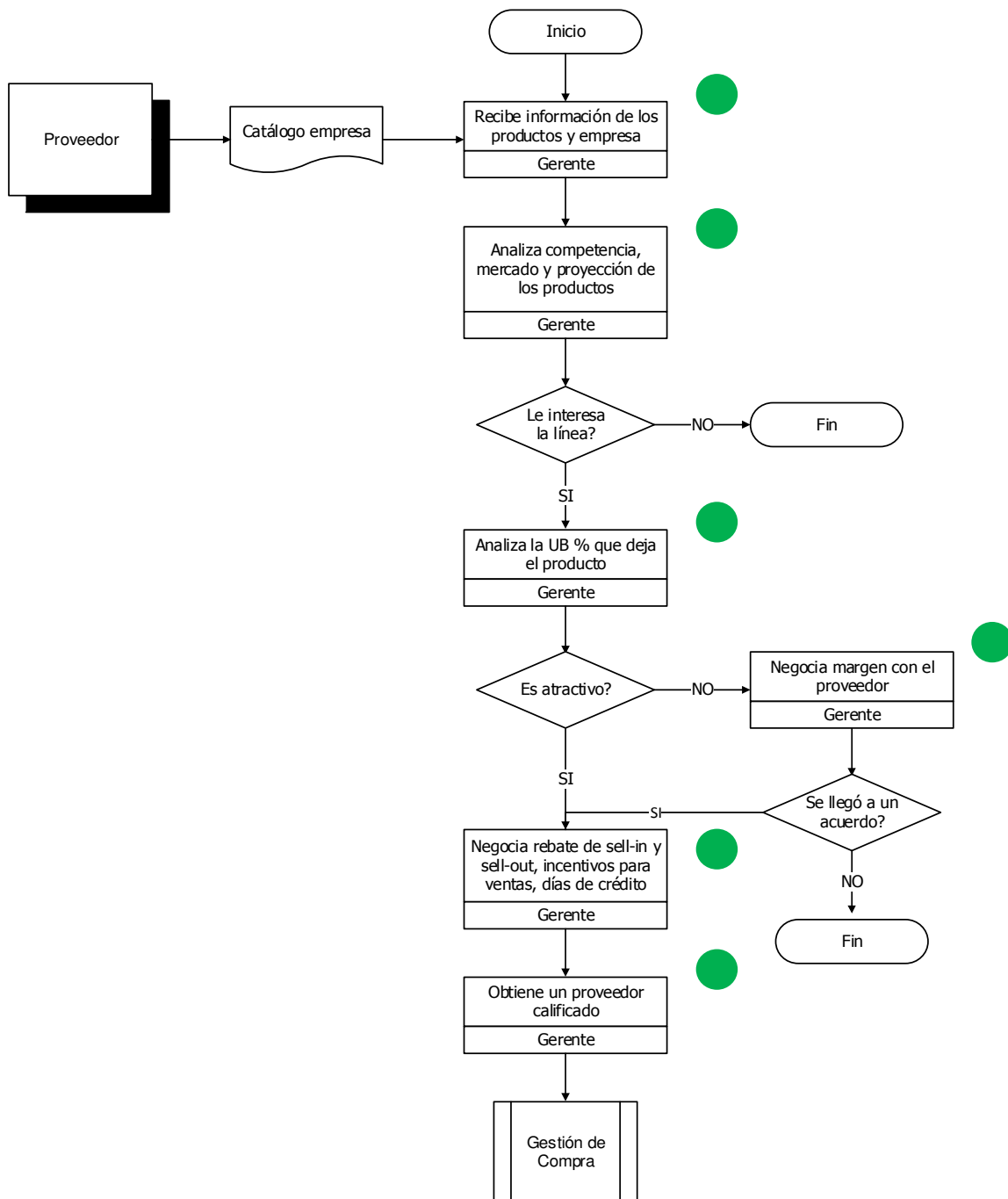
PROCESO: VENTAS							
SUBPROCESOS			TIEMPO (minutos)			ANÁLISIS	
			Efectivo	Muerto	Ciclo	Problema	Solución
Manejo de rutas de ventas	1	Recorre rutas con los vendedores.	360	120	480	Traslado de todo el día de ruta	-
	2	Recolecta información de actuales y posibles clientes.	210	30	240	Conversación	-
	3	Delimita zonas.	180	0	180	-	-
	4	Asigna zonas y clientes a vendedores.	90	0	90	-	-
	5	Estructura rutas de ventas.	180	0	180	-	-
	6	Entrega rutero de clientes a los vendedores.	20	10	30	Conversación	-
	Total		1040	160	1200		
Venta al cliente	1	Visita al cliente.	15	5	20	Conversación	-
	2	Presenta empresa y productos.	10	0	10	-	-
	3	Toma el pedido.	35	5	40	El cliente debe atender el negocio	-
	4	Entrega al Supervisor de ventas los pedido	10	5	15	Debe codificar los ítems ya que la toma de pedidos es manual	Cambio de sistema
	5	Revisa bonificaciones, descuentos y promociones.	30	0	30	-	-
	6	Si está mal, corrige el error.	2	0	2	-	-
	7	Si, entrega al Jefe de crédito los pedidos.	30	5	35	Ir donde el Jefe de crédito y entregarle los pedidos	-
	8	Recibe pedidos.	1	0	1	-	-
	9	Analiza al cliente y cupo de crédito.	5	0	5	-	-
	10	Aprueba o rechaza el pedido.	10	5	15	Revisa historial	-
	11	No, devuelve pedido al vendedor.	5	0	5	-	-
	12	Si, se entrega pedidos aprobados a facturación.	1	5	6	Ir donde a facturación y entregarle los pedidos aprobados	-
	13	Recibe pedidos aprobados.	1	0	1	-	-
	14	Emite factura.	12	0	12	-	-
Total		167	30	197			

Cobranza	1	Recibe anexo de facturas vencidas.	1	0	1	-	-
	2	Visita al cliente.	15	5	20	Conversación	-
	3	Cobra factura vencida.	5	0	5	-	-
	4	Llena recibo de lo recibido.	3	0	3	-	-
	5	Hace firmar recibo por el cliente.	1	0	1	-	-
	6	Entrega en caja dinero, recibo y anexo de cobros.	5	0	5	-	-
	7	Cuenta el dinero recibido.	5	0	5	-	-
	8	Cuadra el efectivo con el anexo de cobros y recibos.	1	0	1	-	-
	9	Registra los cobros.	5	0	5	-	-
	10	Genera reporte de facturas cobradas.	10	0	10	-	-
	11	Llena la papeleta de depósito.	40	5	45	Llamadas telefónica importantes.	-
	12	Recibe papeleta y efectivo.	5	5	10	Ir donde a bodega y entregarle el dinero al mensajero	-
	13	Deposita en el banco.	15	30	45	Hacer cola en el banco	-
	14	Recibe un recibo del depósito.	2	0	2	-	-
	15	Entrega en caja el recibo del depósito realizado.	5	15	20	Ir donde a la empresa y entregarle el recibo en caja	-
	16	Recibe el recibo.	15	0	15	-	-
	17	Entrega al Gerente recibo y reporte de cobranza.	5	0	5	-	-
	18	Compara recibo y reporte de cobranza.	5	0	5	-	-
	19	Firma recibo y reporte de cobranza.	2	0	2	-	-
	20	Archiva.	5	5	10	Hasta buscar la carpeta	Tener organizado en orden alfabético las carpetas
	Total		150	65	215		

PROCESO: DISTRIBUCIÓN							
SUBPROCESOS			TIEMPO (minutos)			ANÁLISIS	
			Efectivo	Muerto	Ciclo	Problema	Solución
Entrega de productos	1	Recibe las facturas y la mercadería.	30	0	30	-	-
	2	Organizan las facturas del cliente más cercano hasta el más lejano.	8	0	8	-	-
	3	Recorre la ruta de clientes.	20	0	20	-	-
	4	Entrega al cliente la mercadería y la factura.	15	5	20	Conversación	-
	Total		73	130	467		

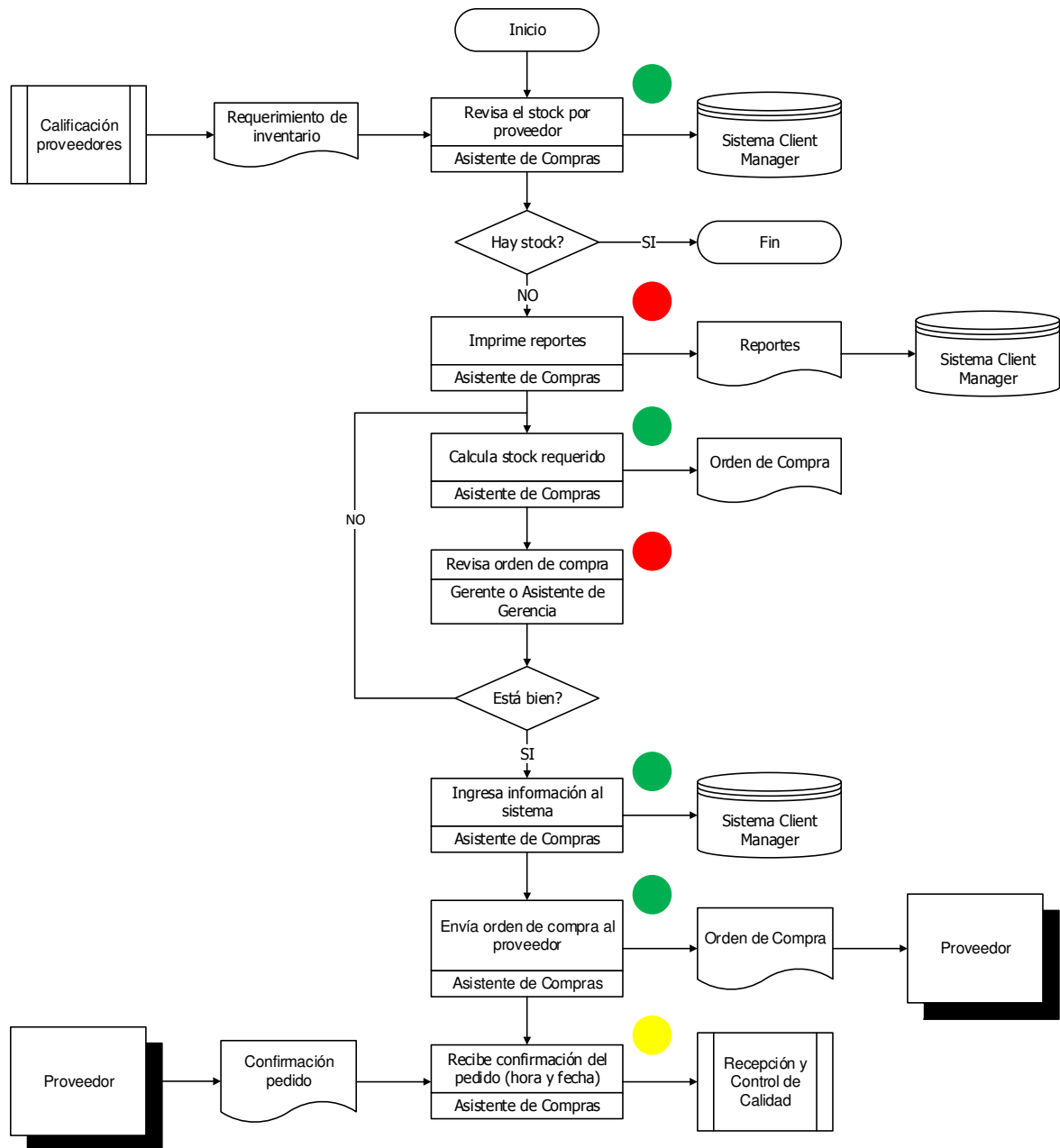
Anexo 3: Análisis de Valor Agregado – Procesos Actuales

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Calificación proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1



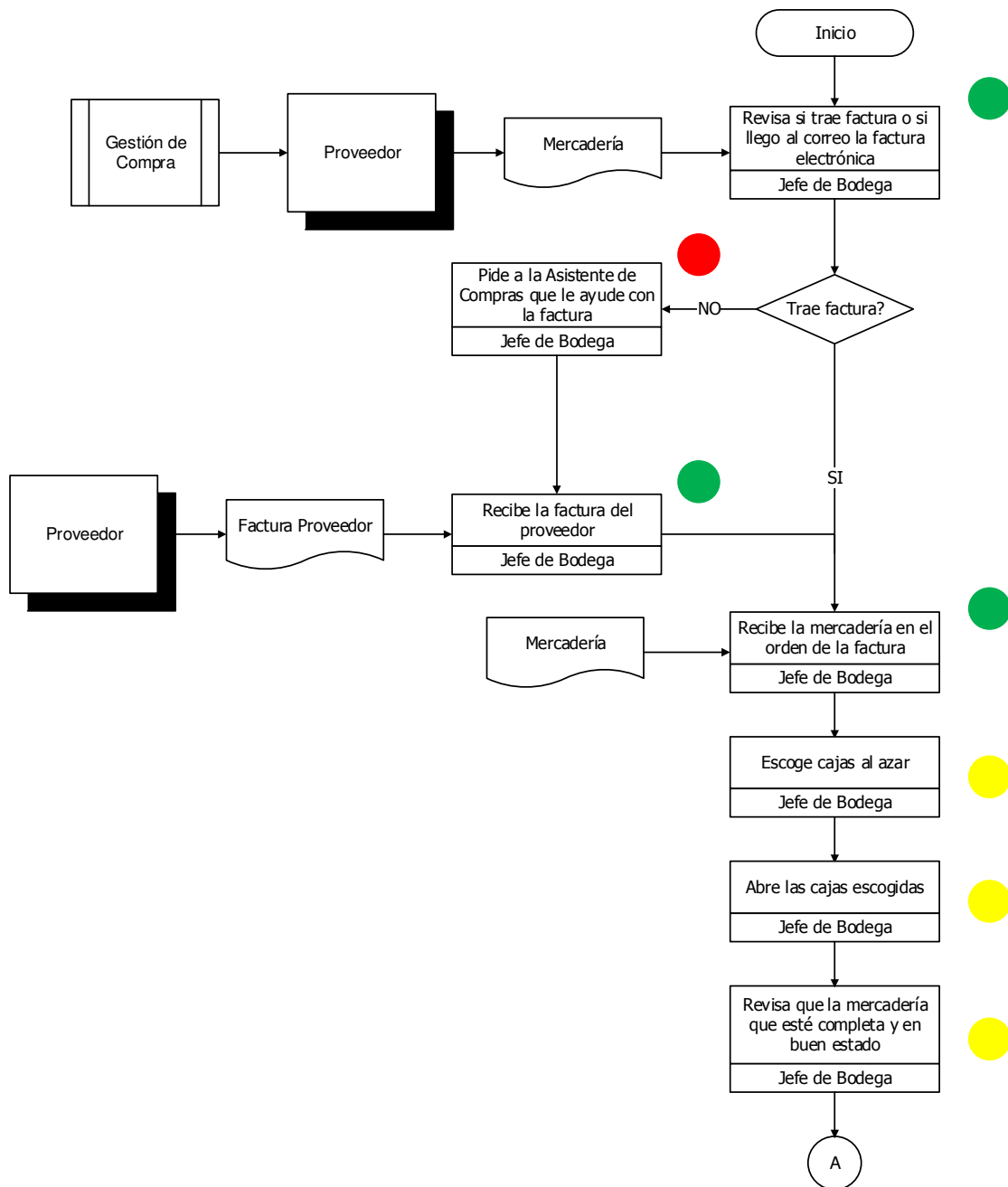
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Gestión de compra	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




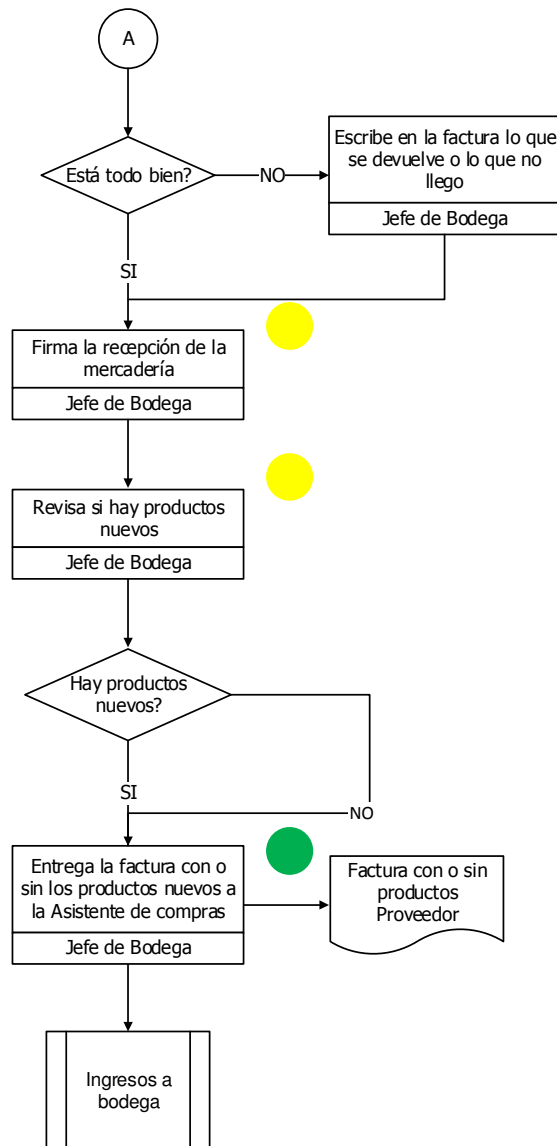
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Compras		
CÓDIGO	Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2



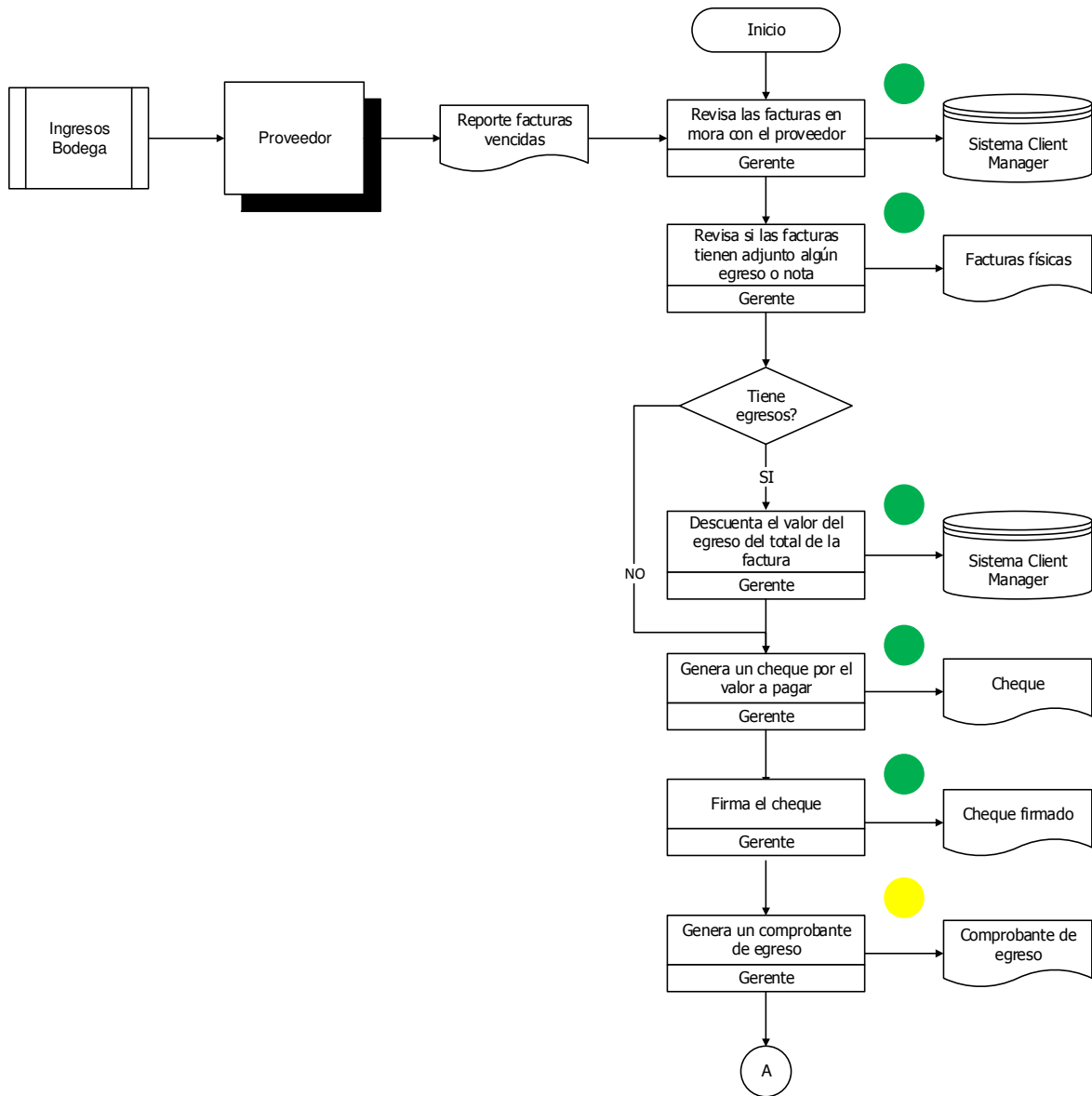
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Compras		
CÓDIGO	Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




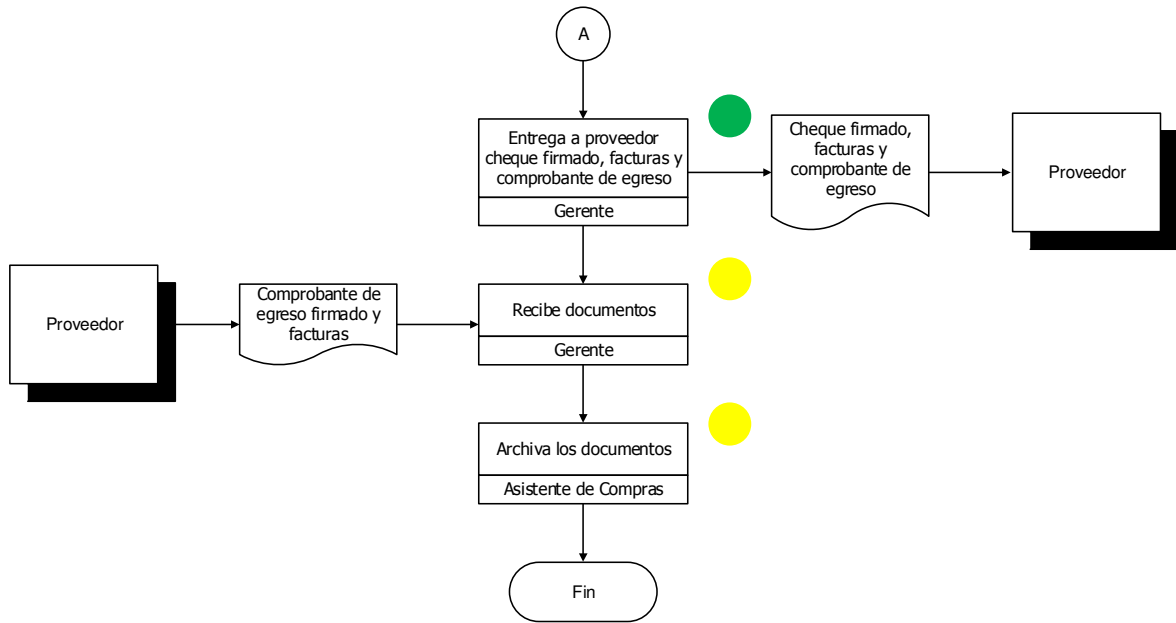
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Pagos a proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




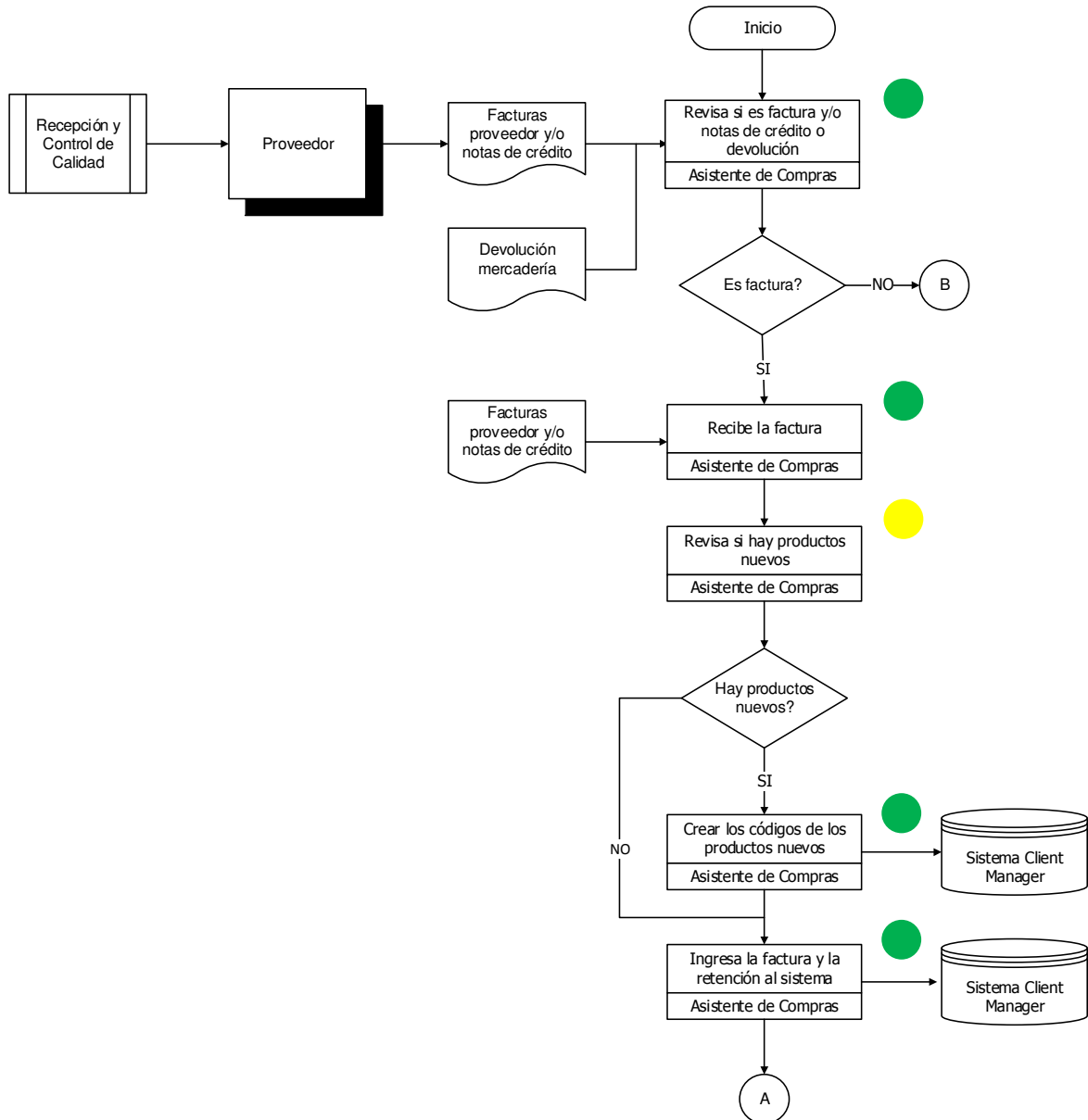
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO	Pagos a proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




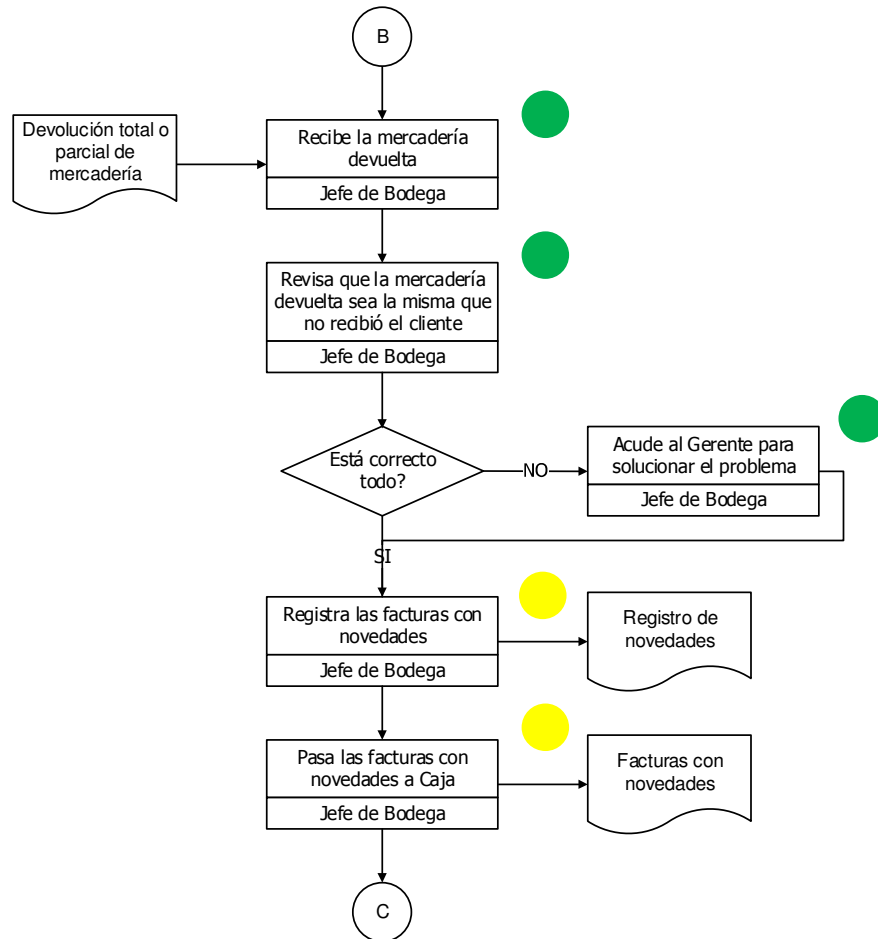
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 4




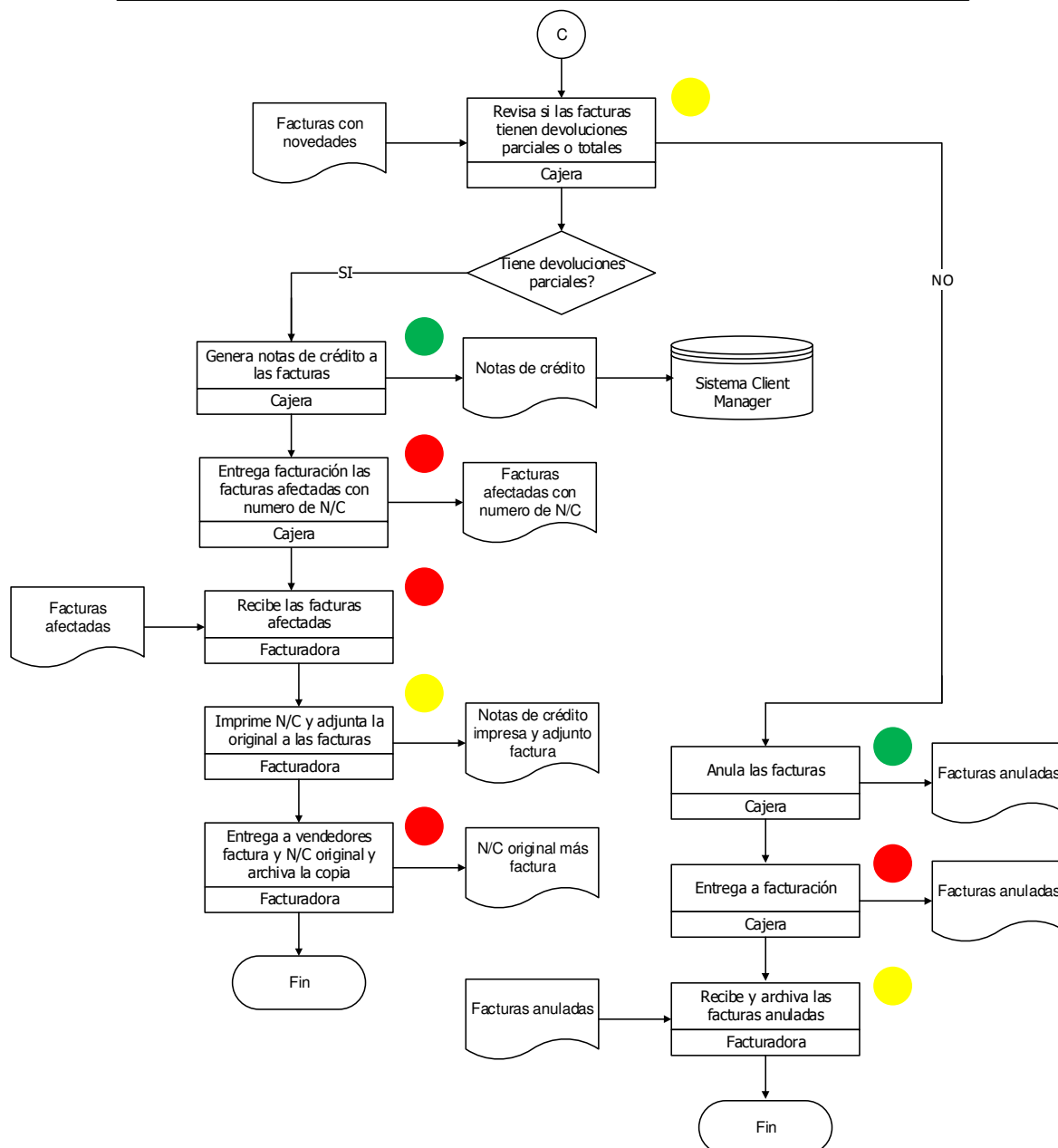
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 4




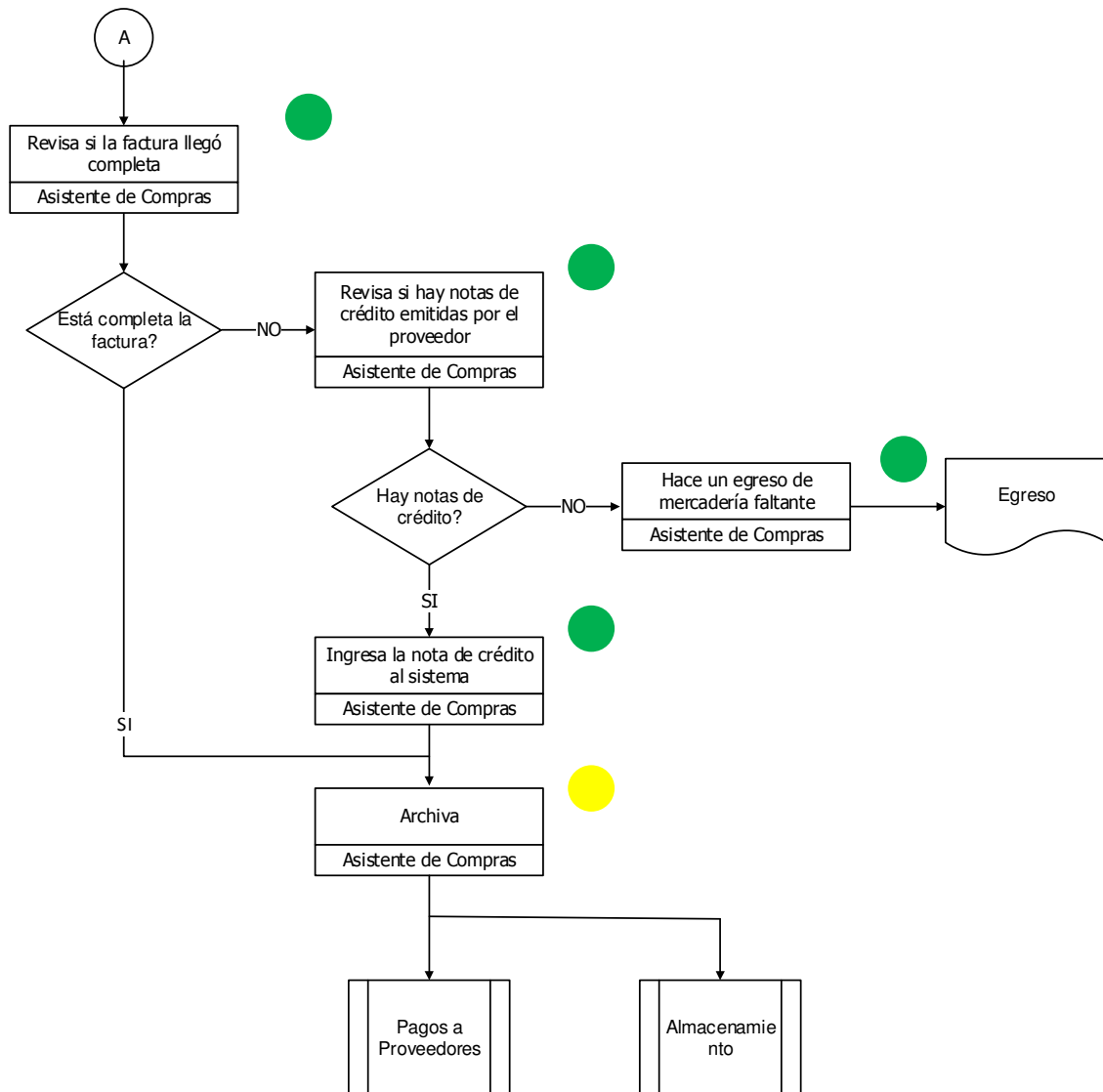
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 3 de 4




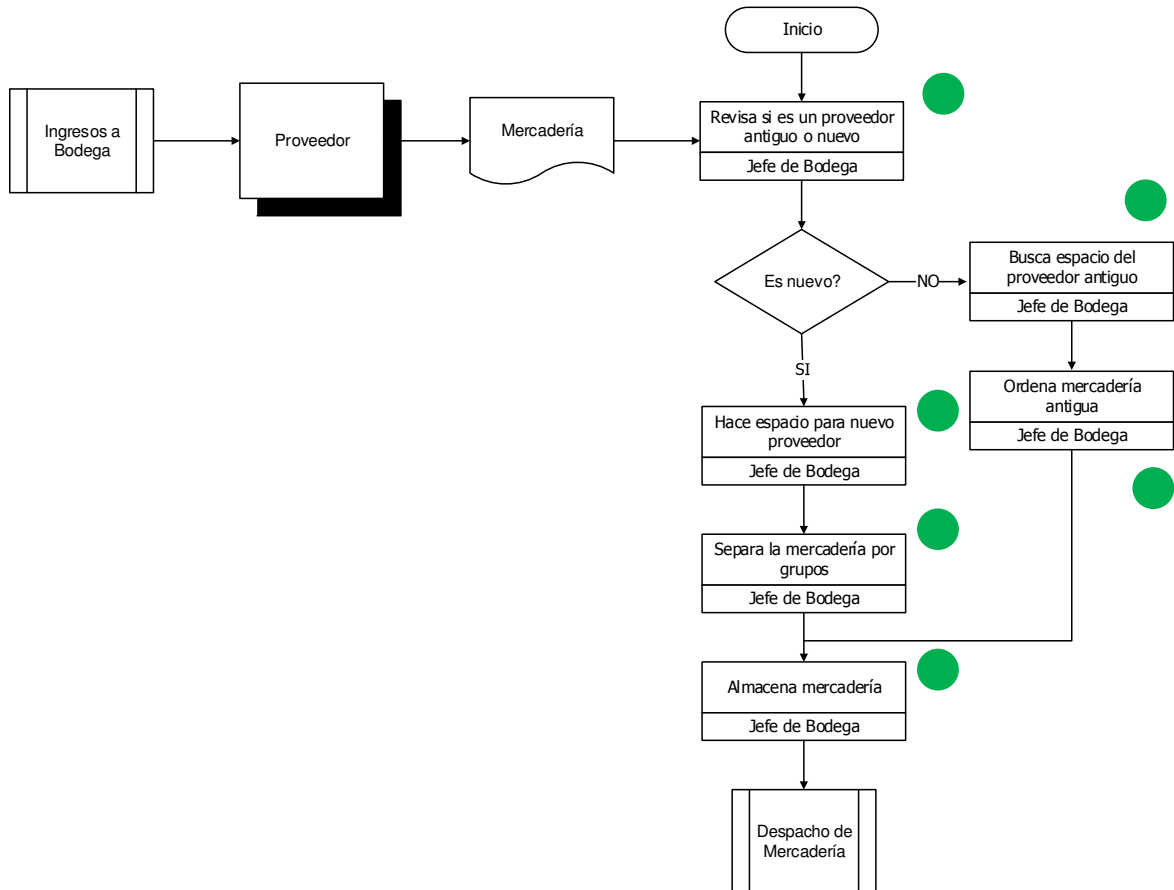
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO Ingresos a bodega	
Edición No.: 01	
Pág. 4 de 4	




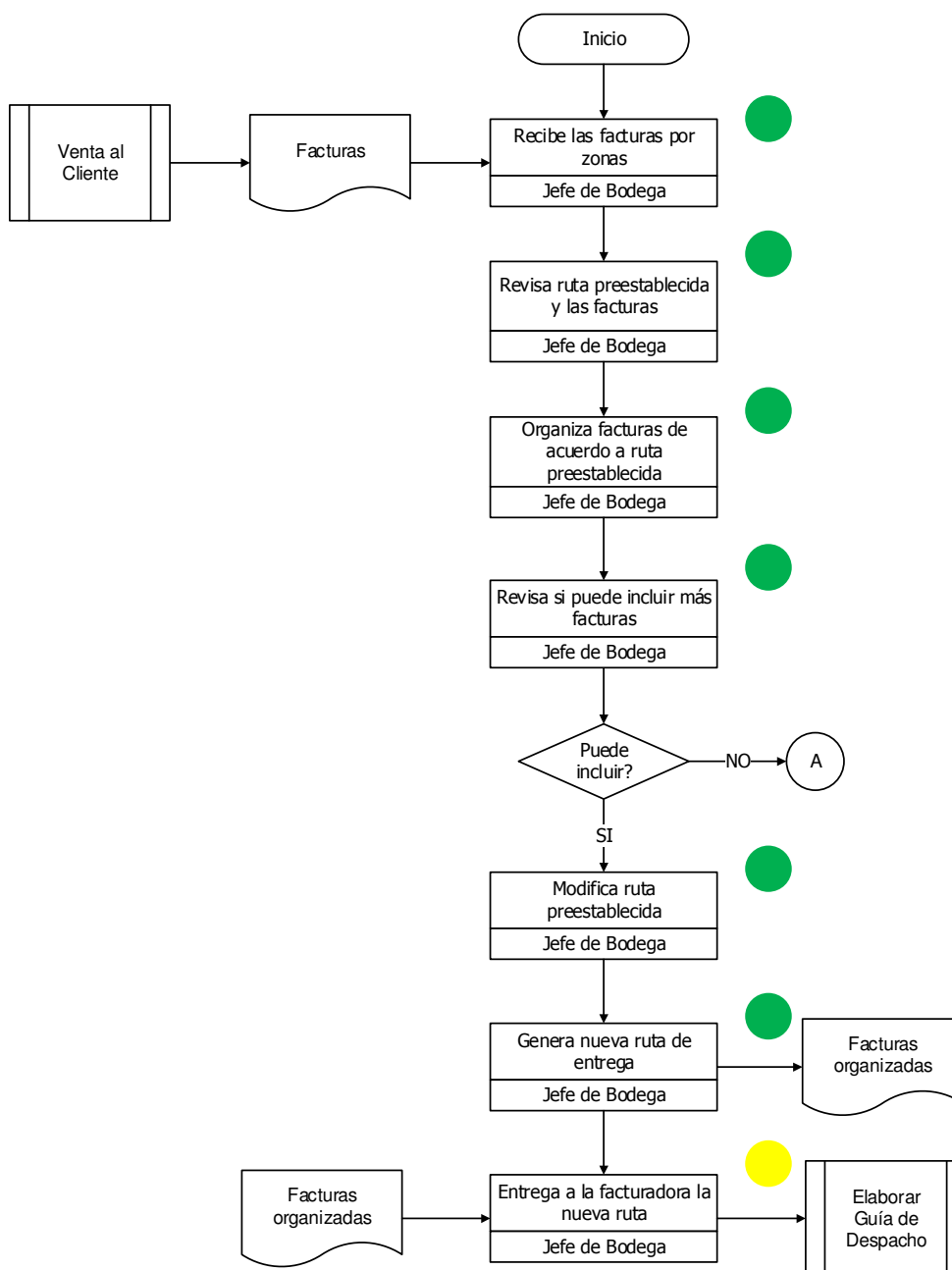
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO	Almacenamiento	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




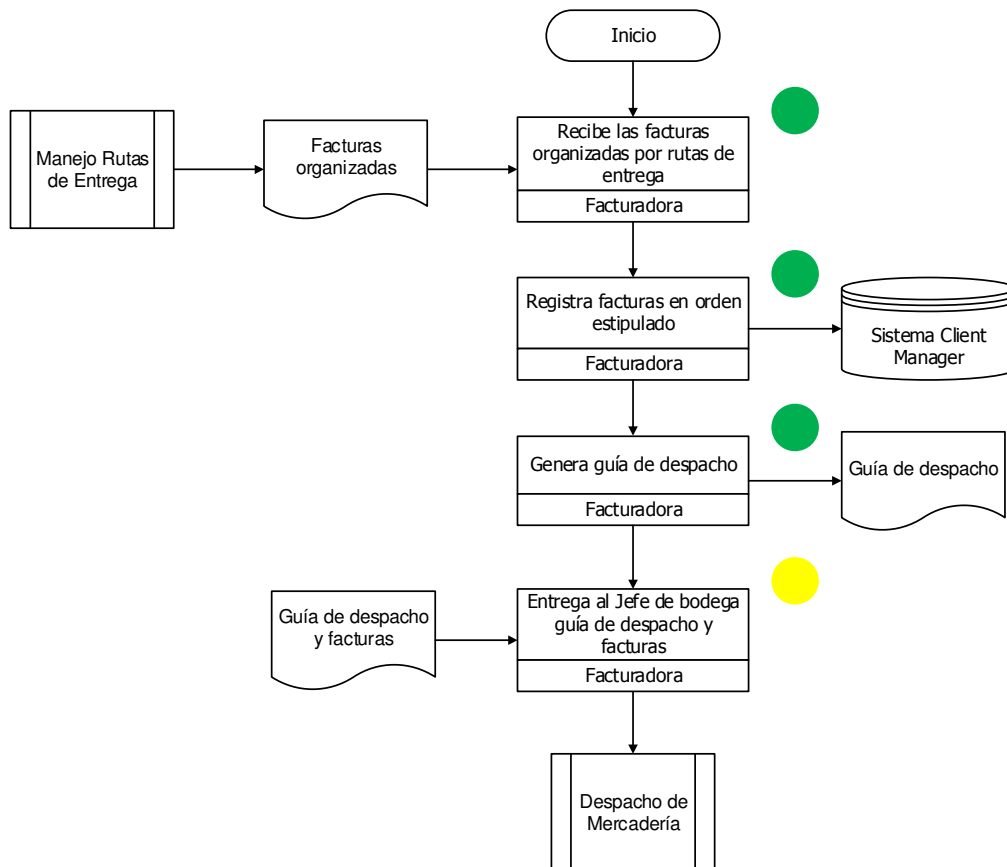
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Manejo de rutas de entrega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




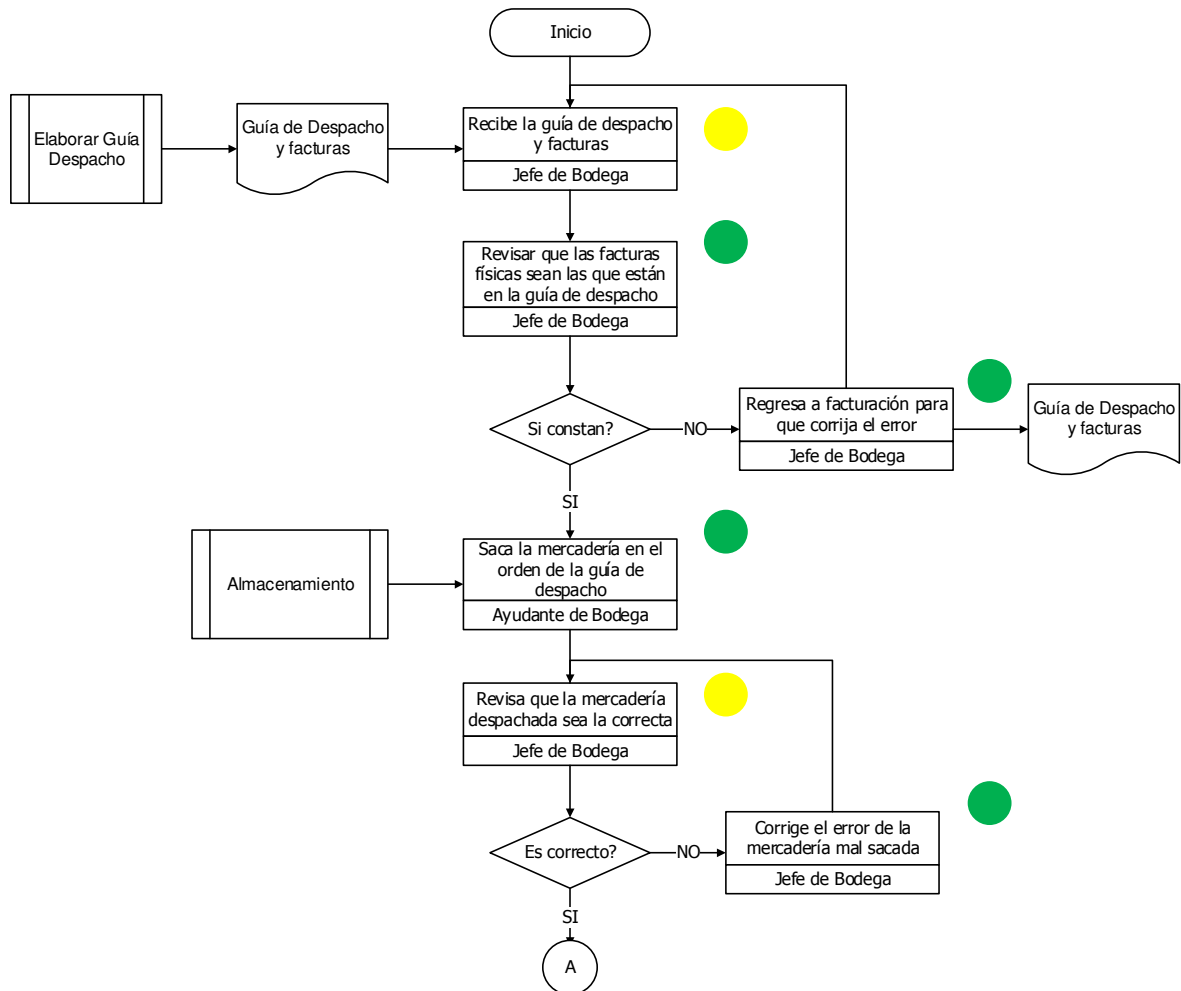
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Elaborar guía de despacho		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




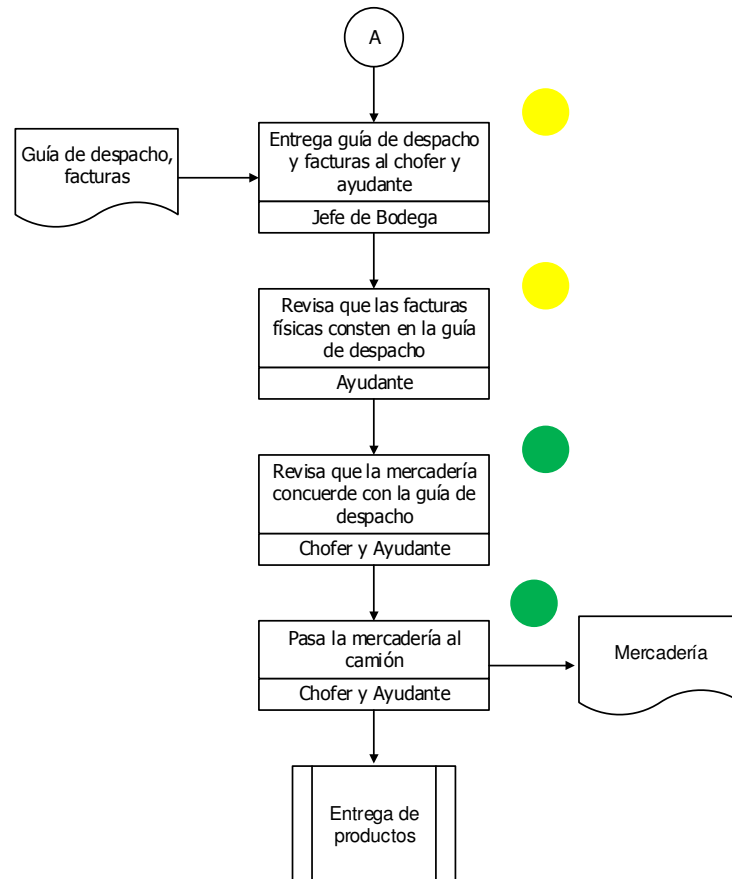
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO	Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




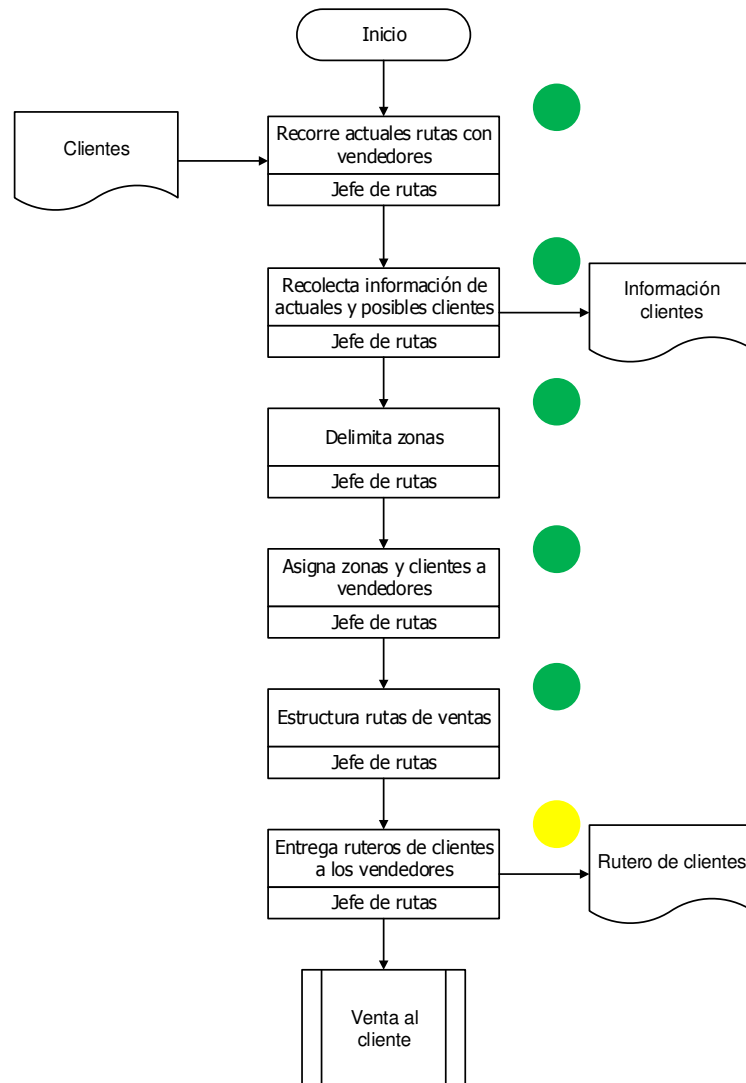
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO	Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




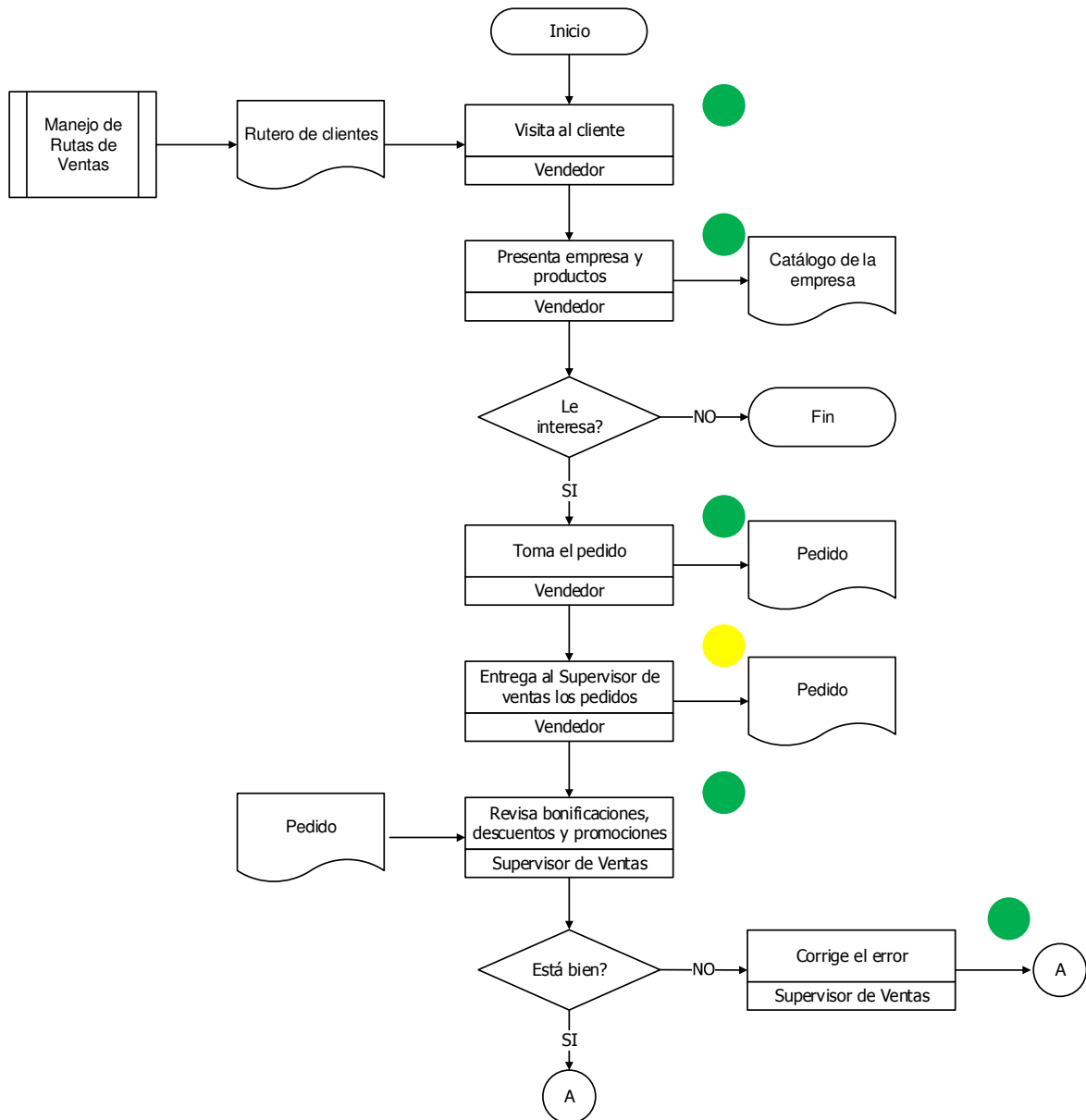
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Manejo de rutas de ventas	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




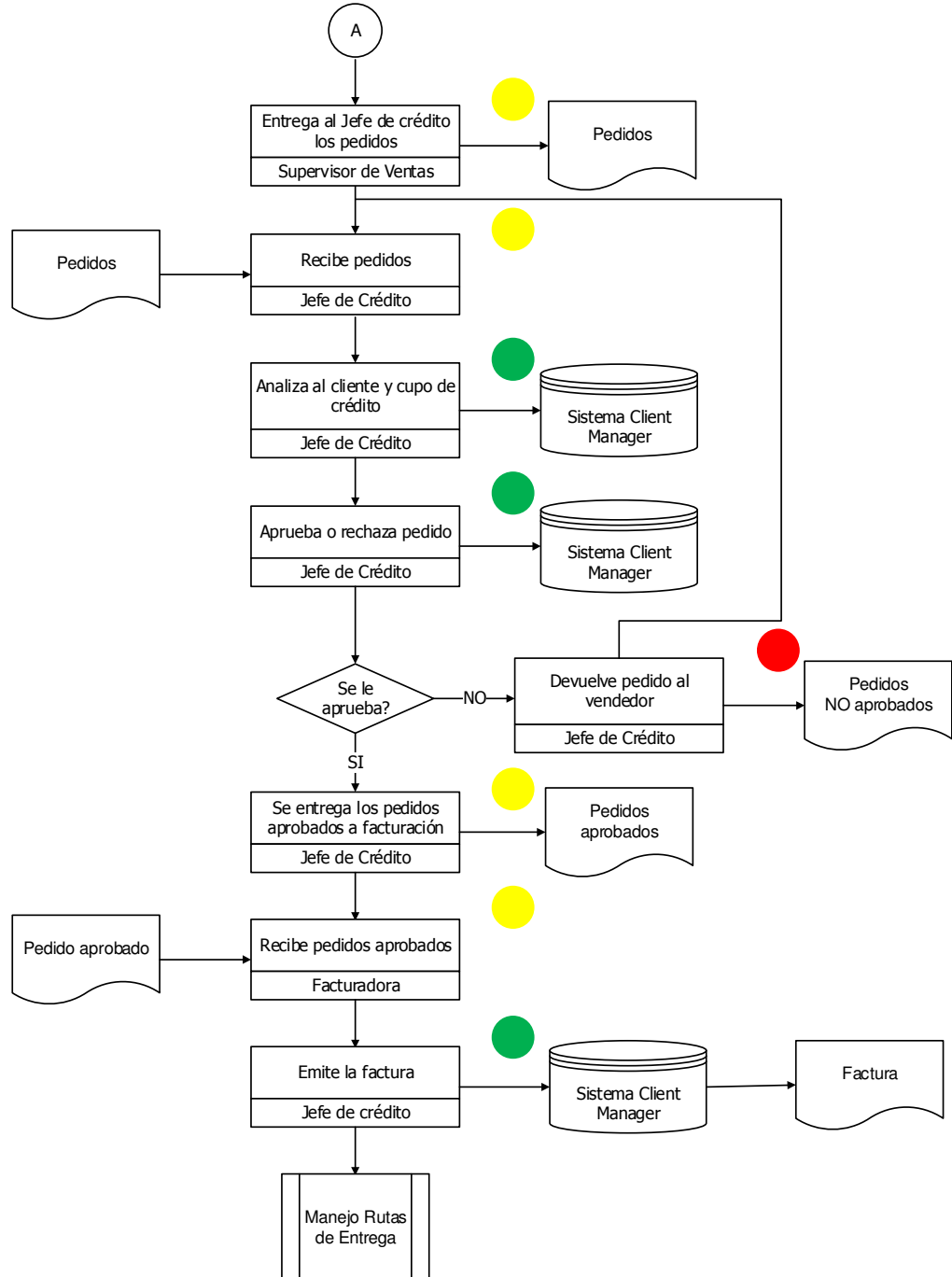
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Venta al cliente	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




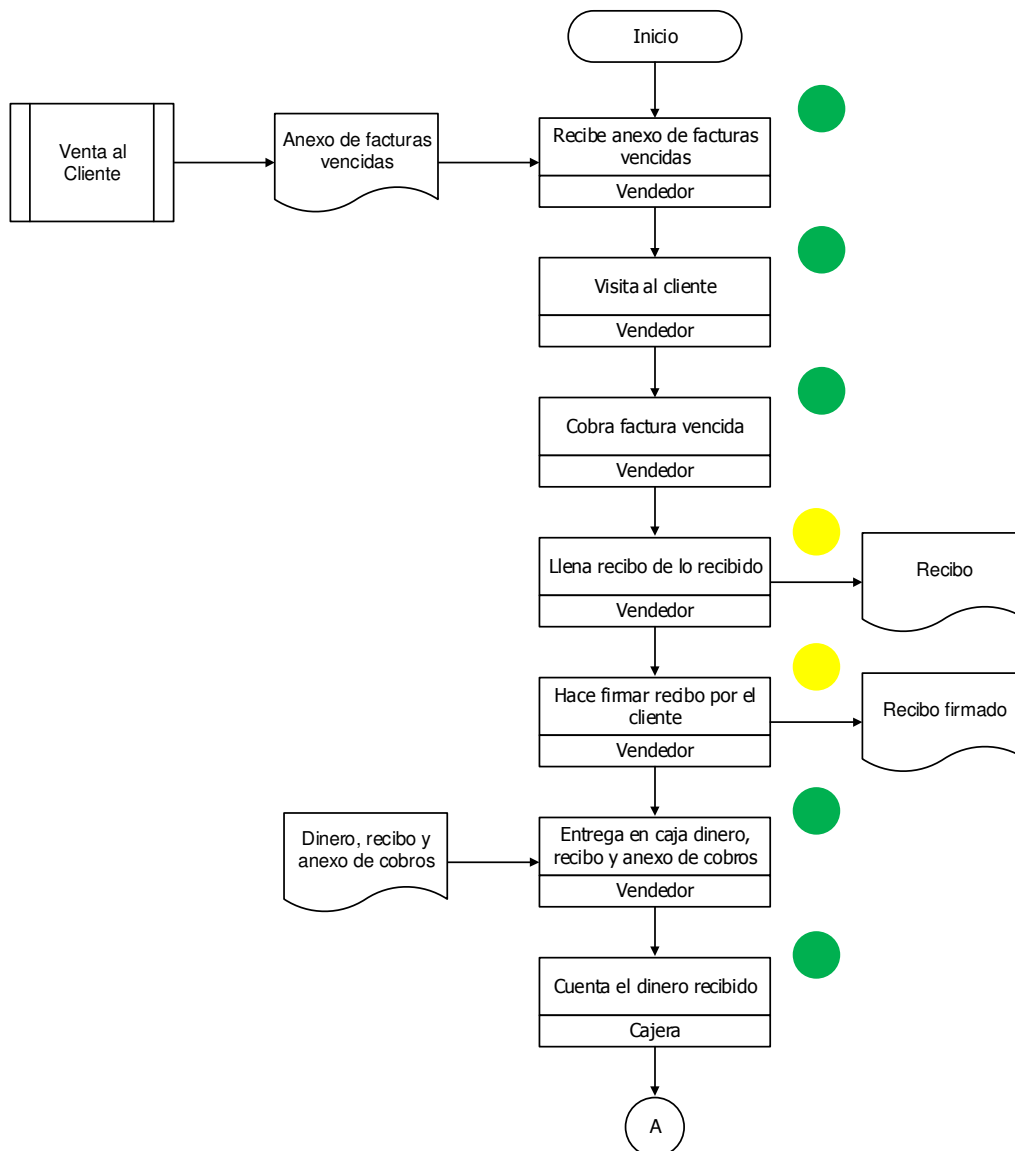
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Venta al cliente	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




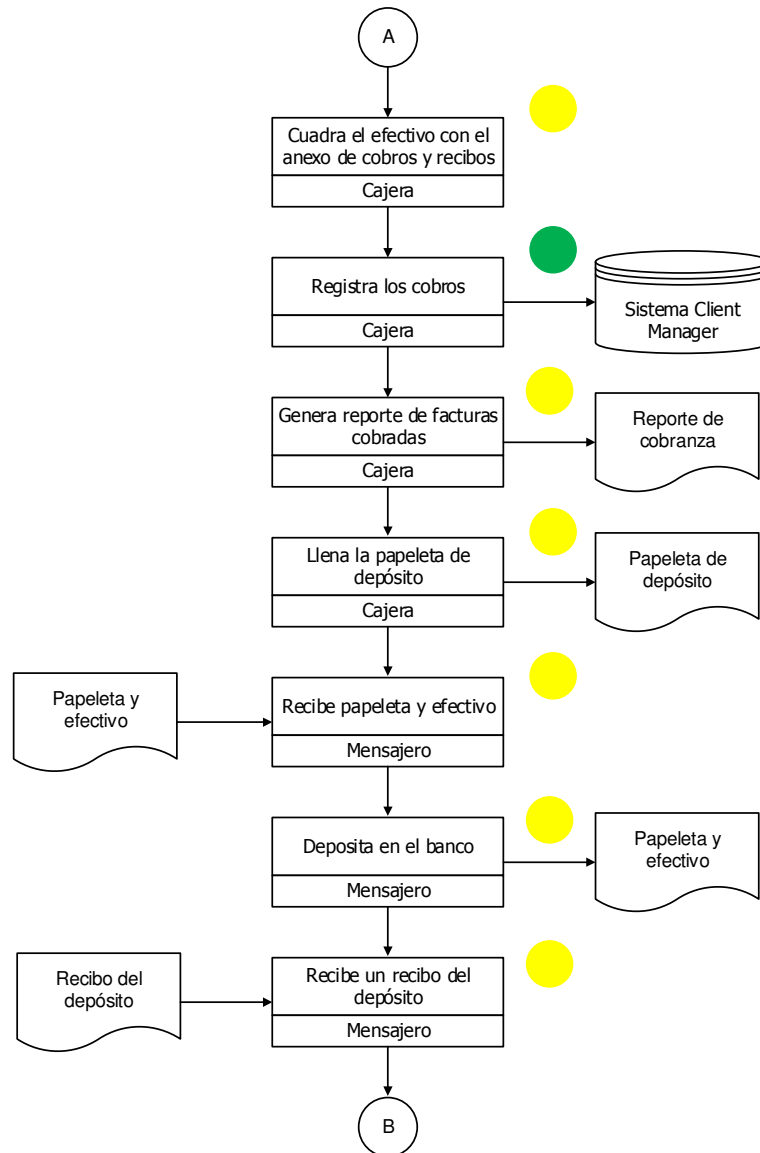
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3




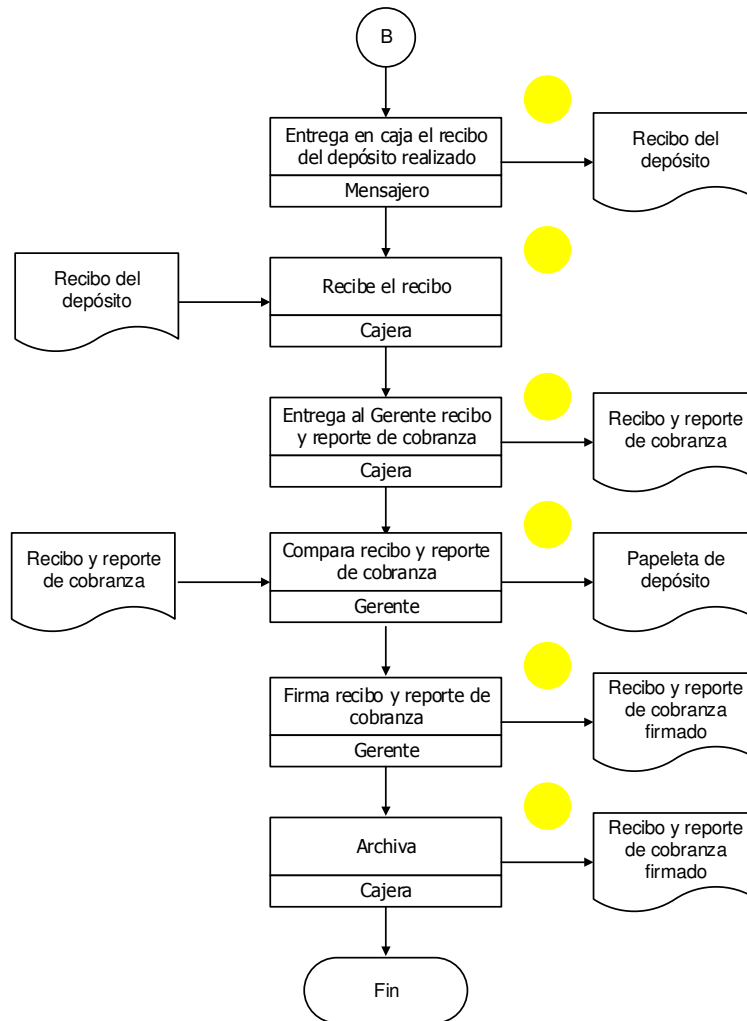
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 3




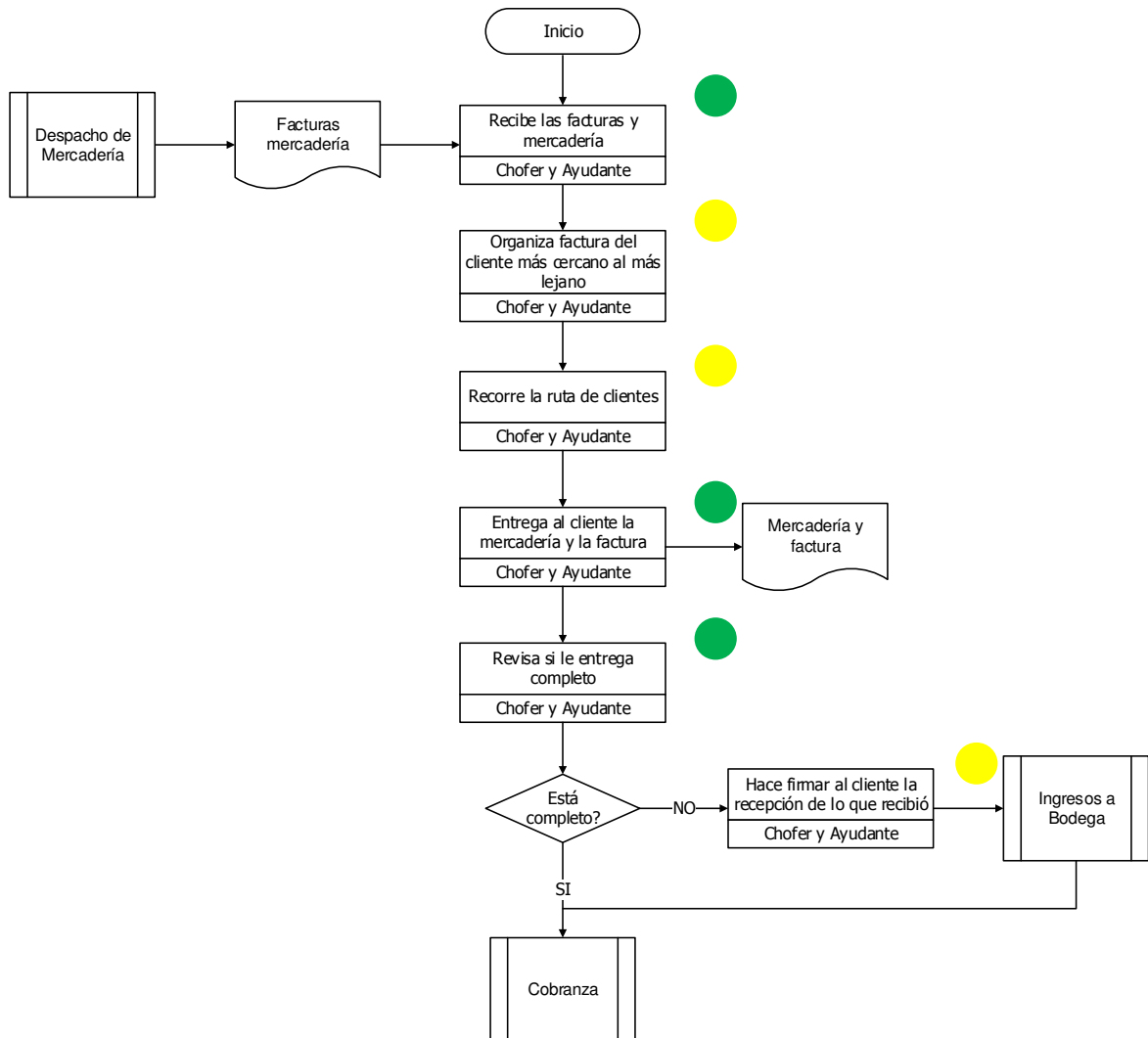
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 3 de 3



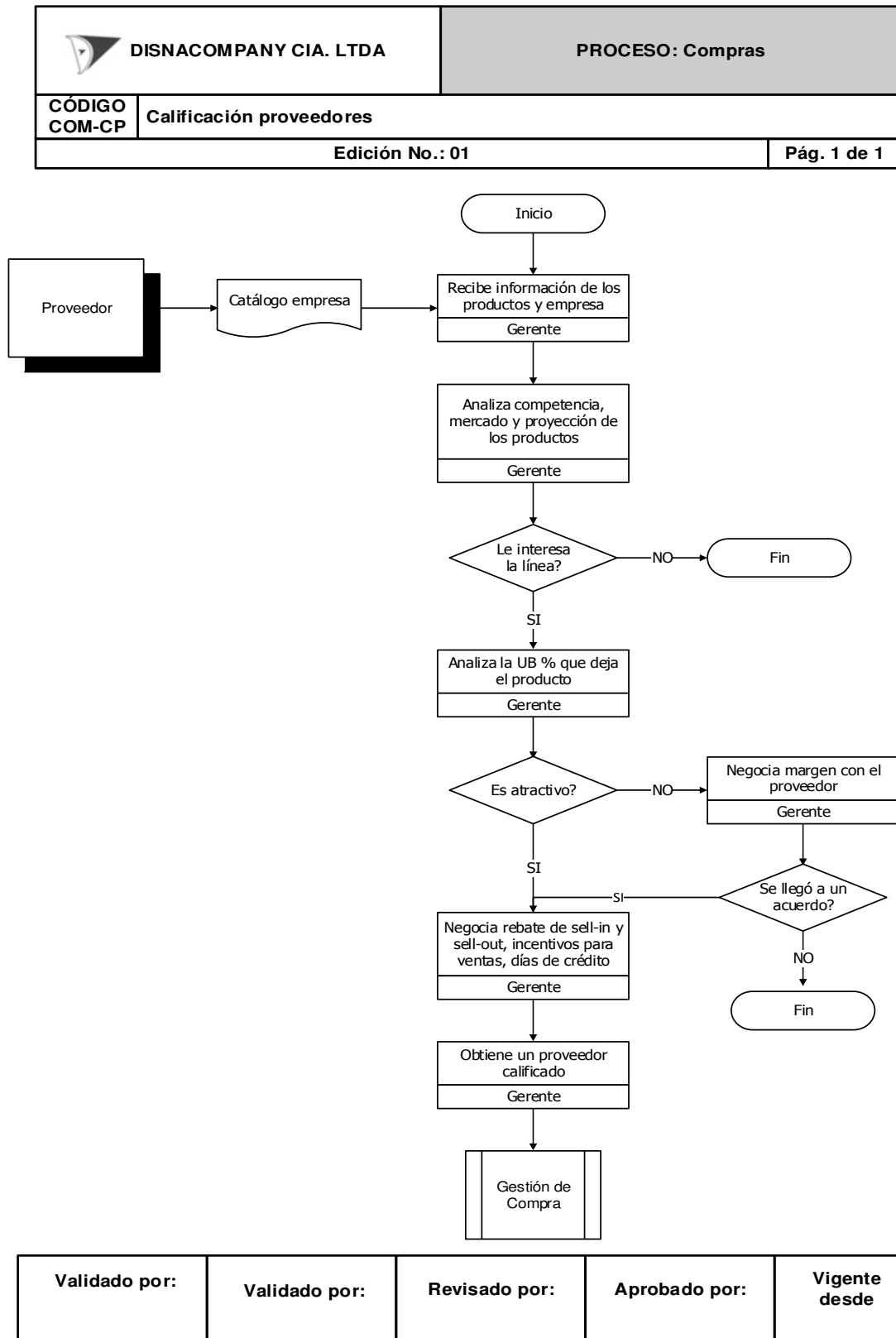
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------


 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Distribución	
CÓDIGO	Entrega de productos	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1

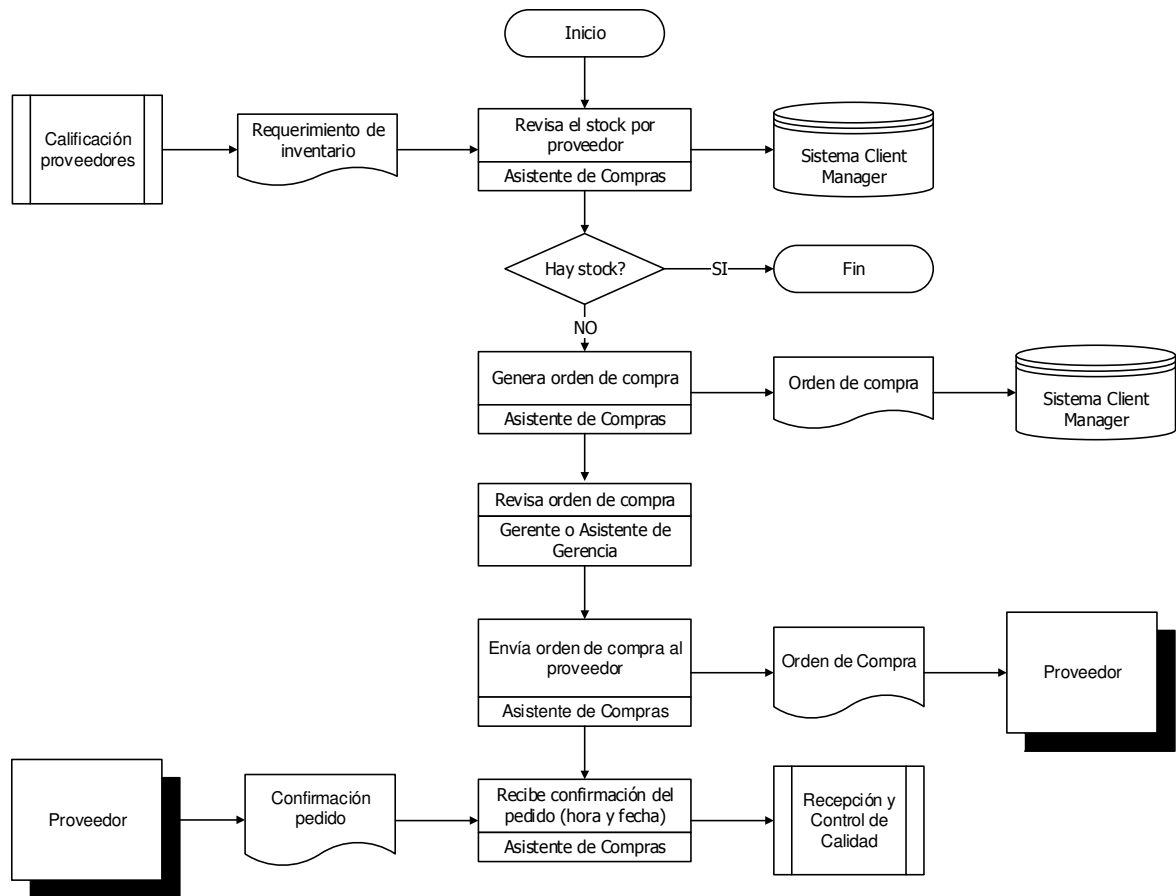


Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------


Anexo 4. Diagrama de Flujos – Procesos Propuestos

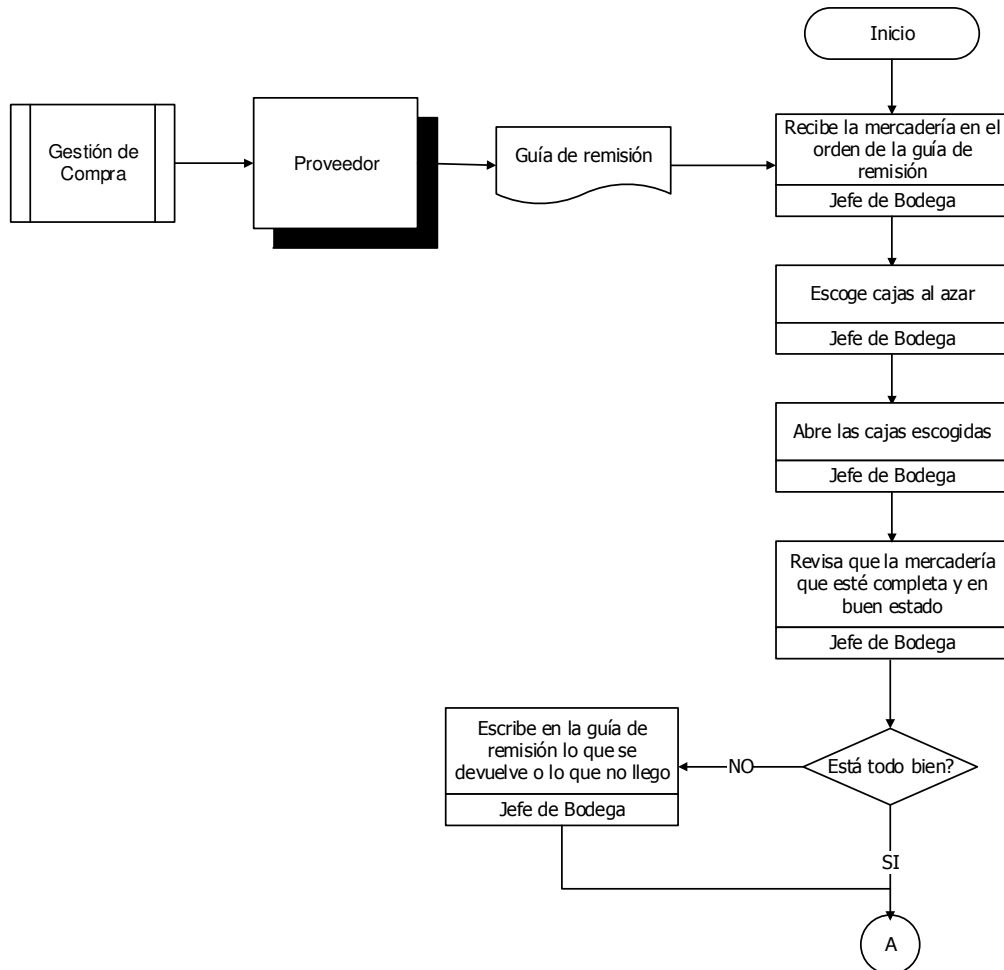


 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO COM-GC	Gestión de compra	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




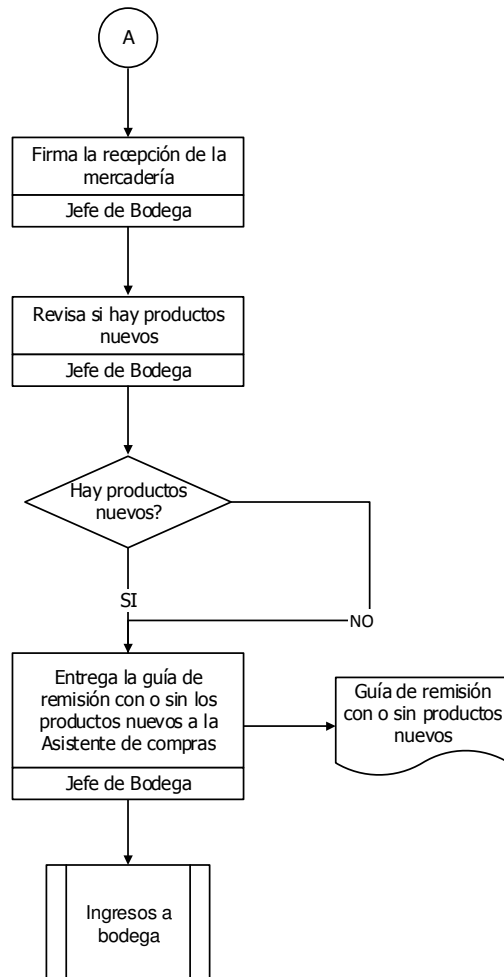
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO COM-CC	Recepción y control de calidad	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




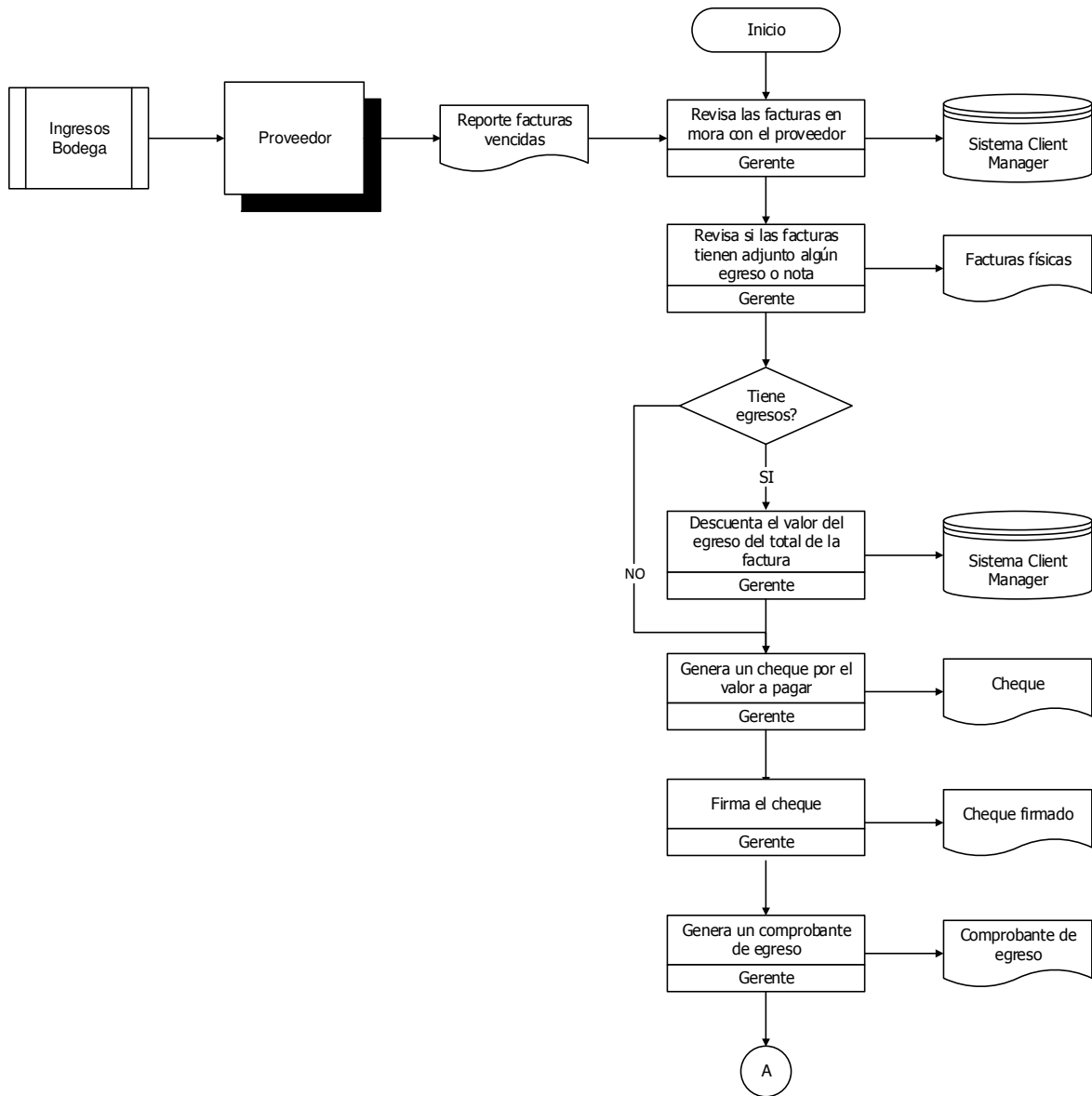
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Compras		
CÓDIGO COM-CC	Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




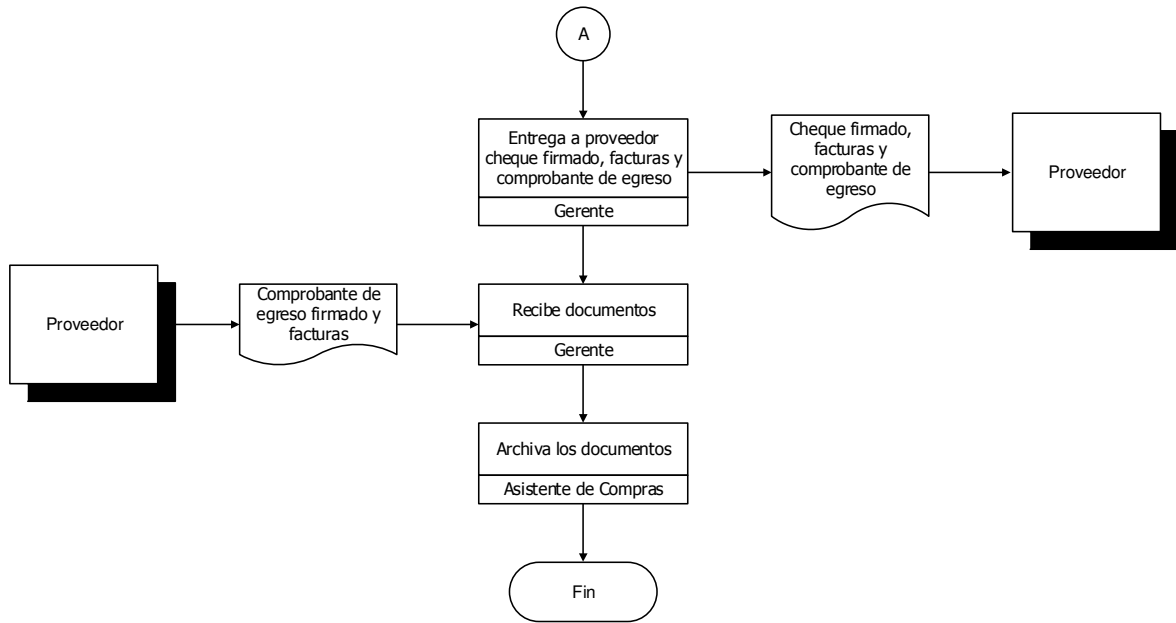
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO COM-PP	Pagos a proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




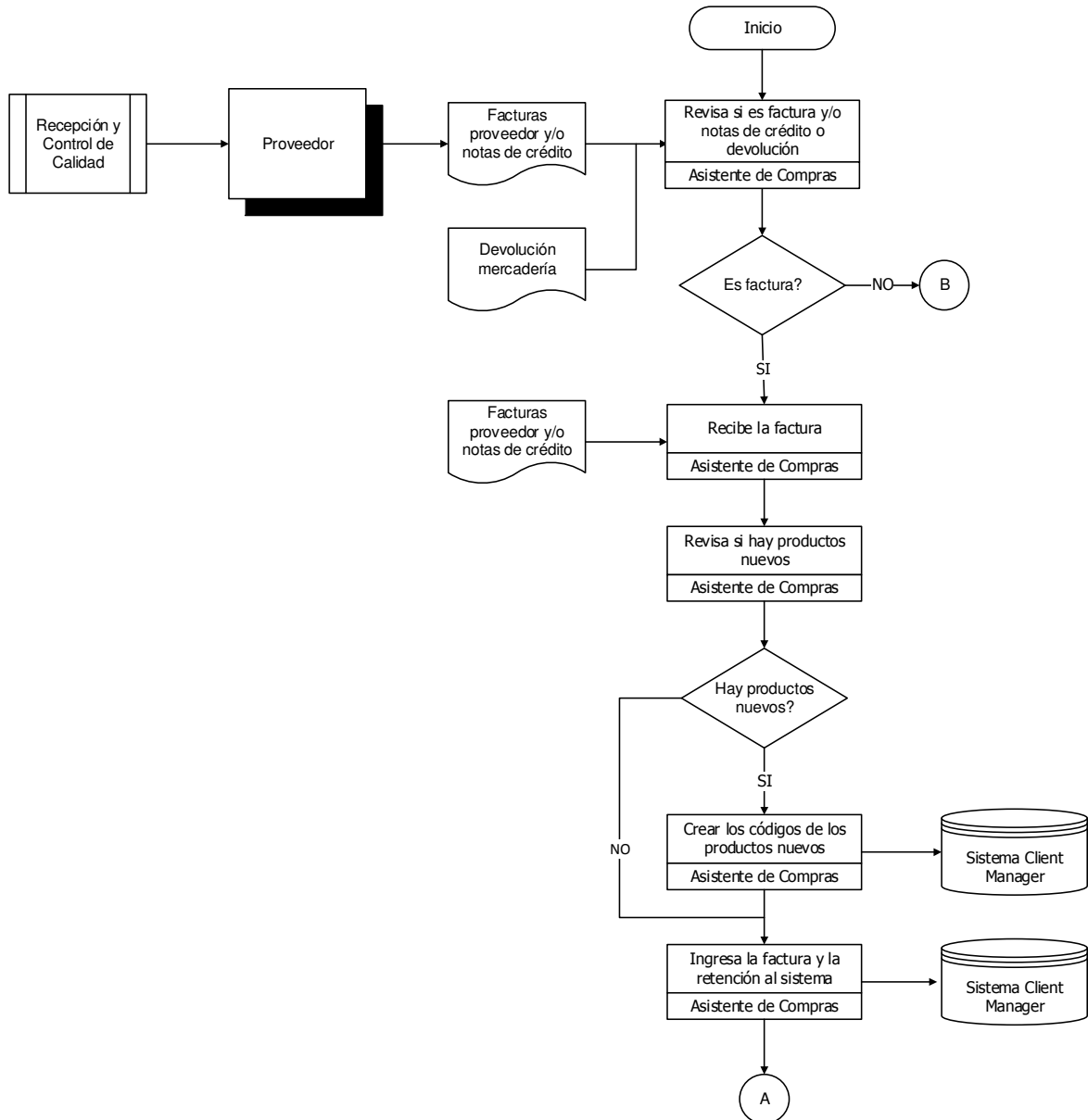
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-PP	Pagos a proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




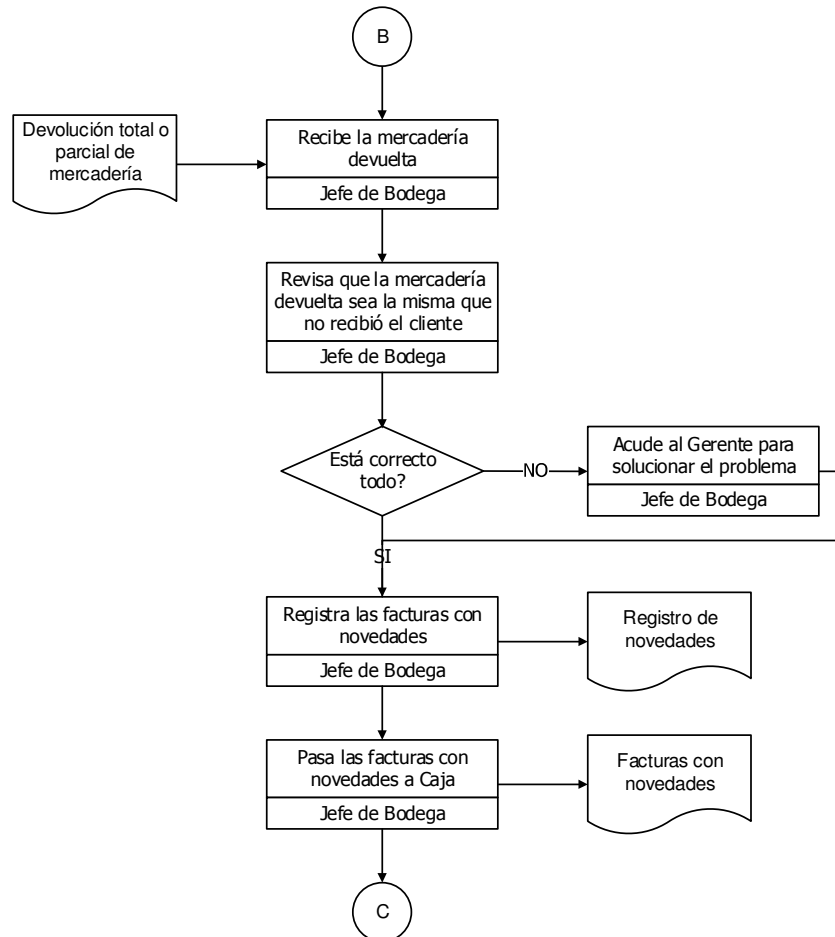
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 4




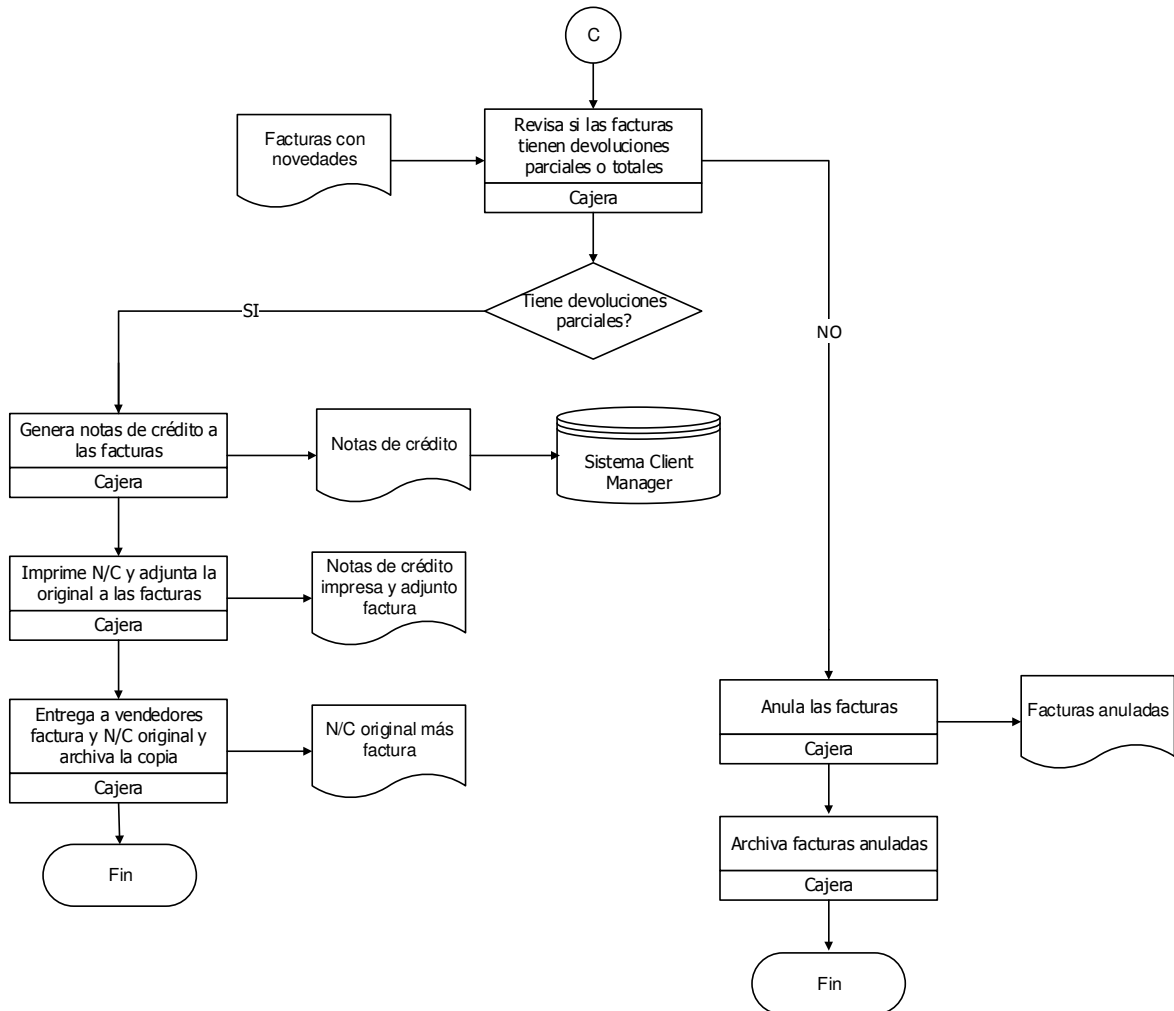
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 4




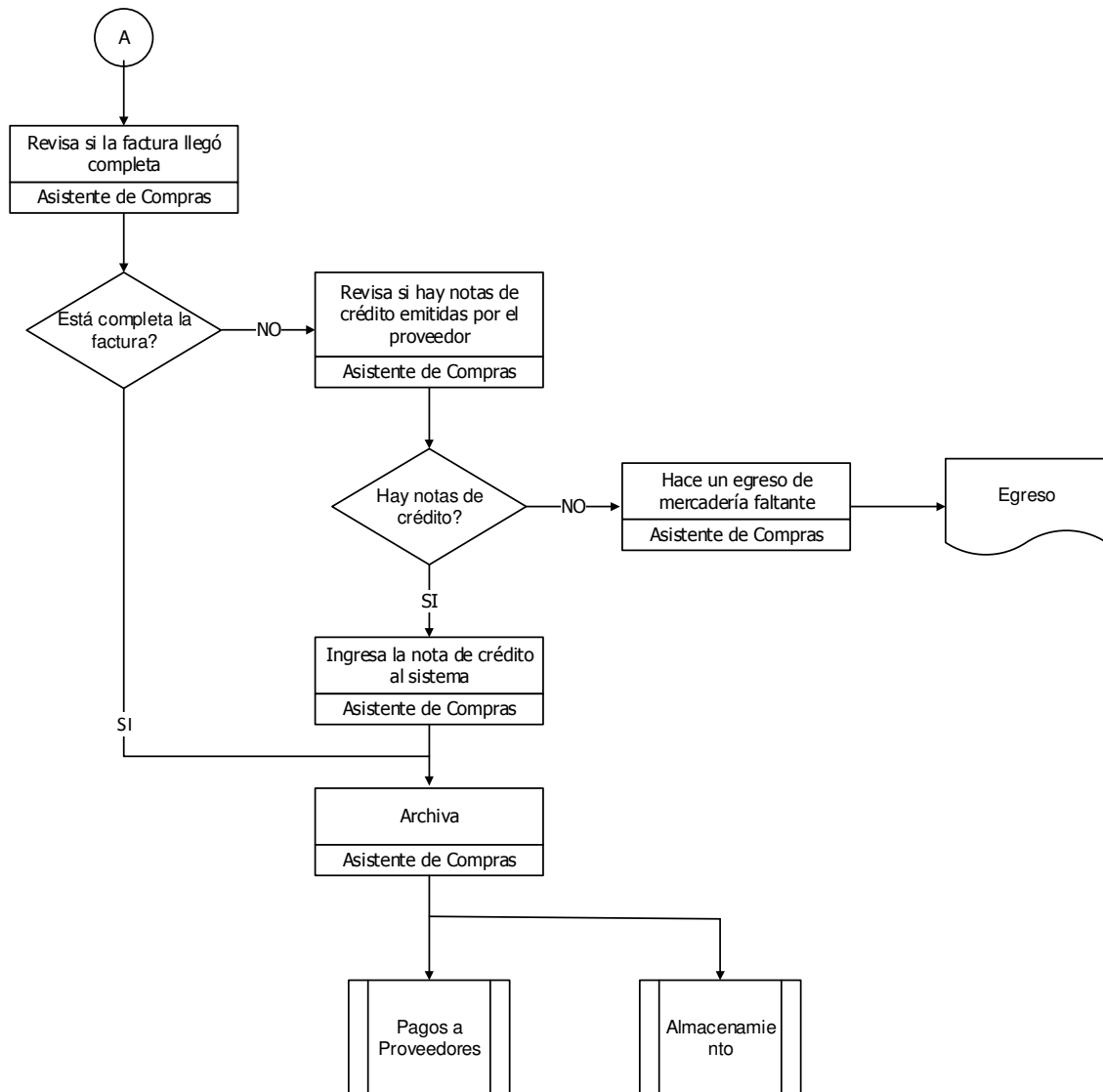
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 3 de 4




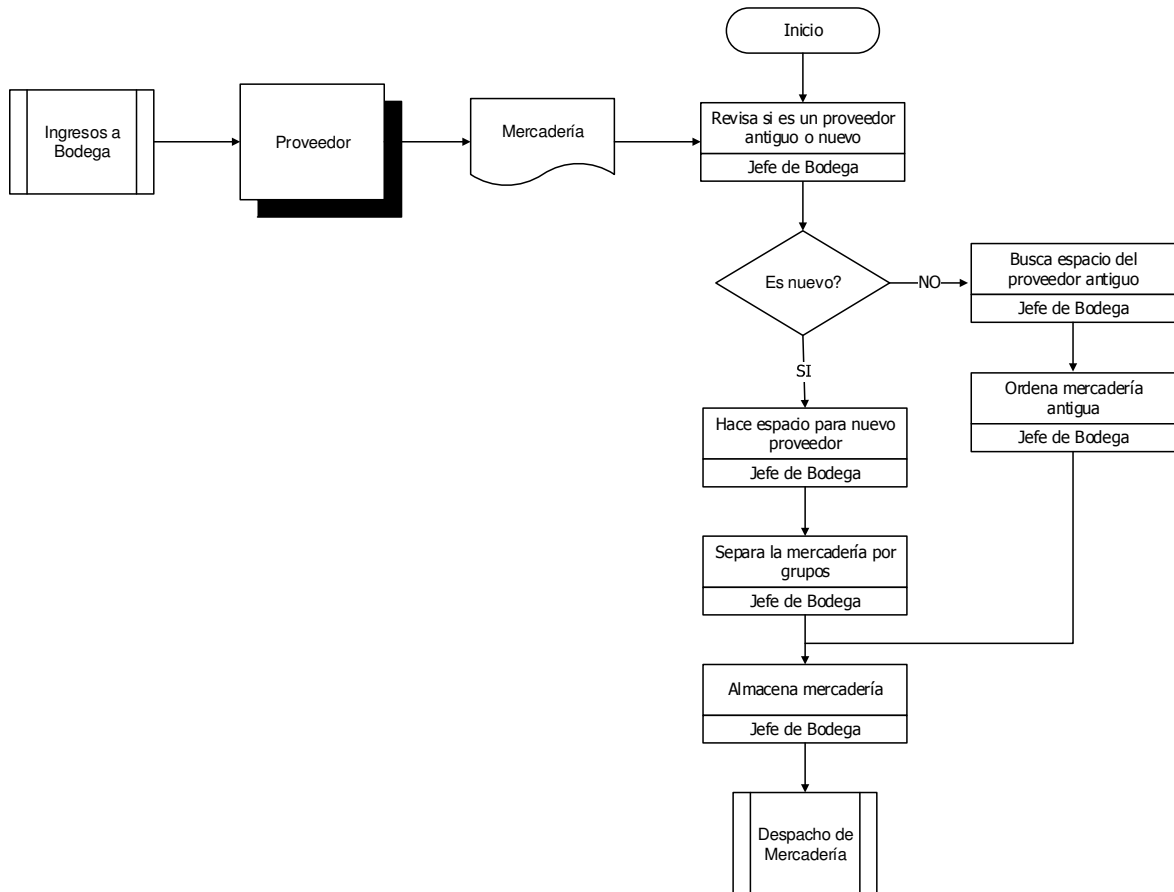
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 4 de 4




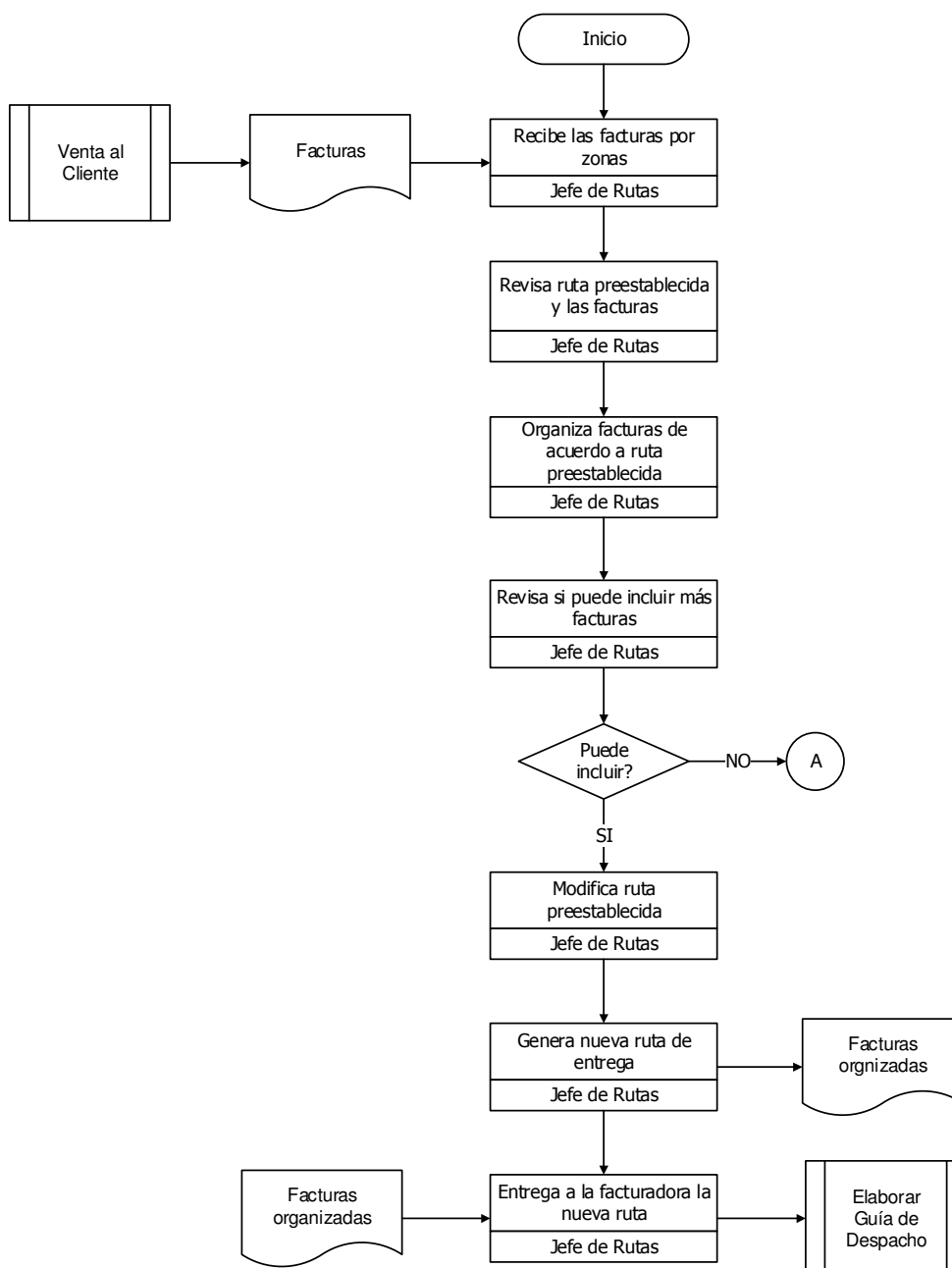
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-AL	Almacenamiento		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




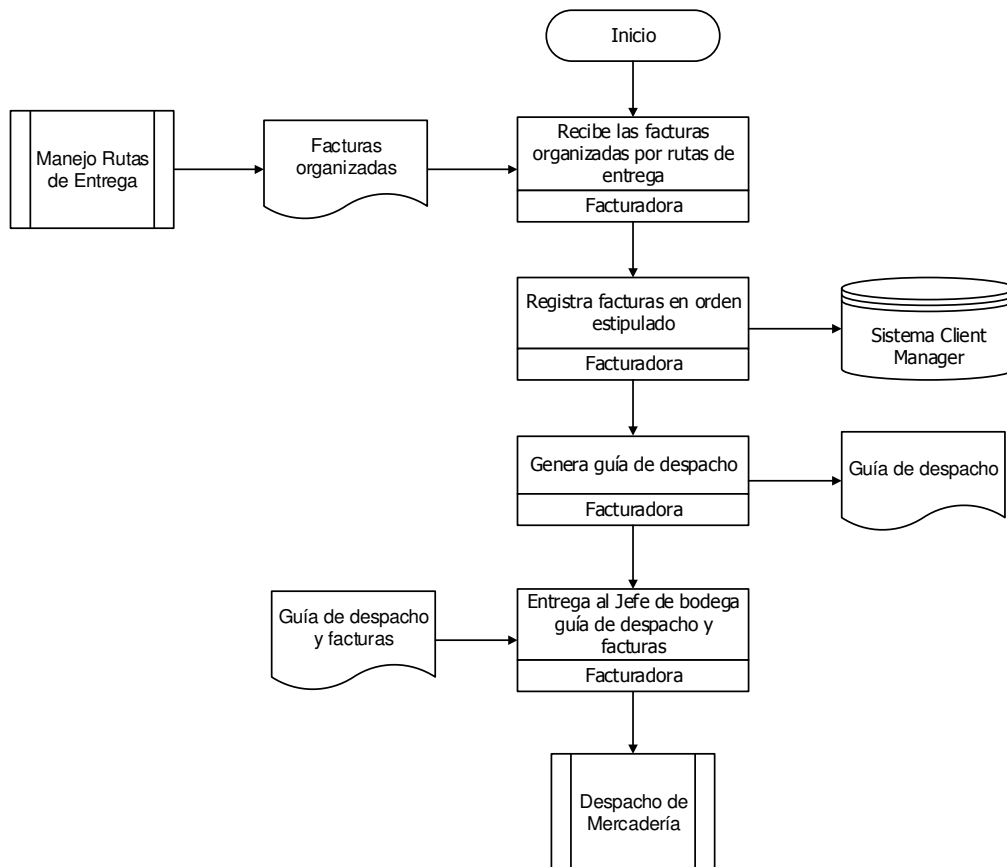
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-RE	Manejo de rutas de entrega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




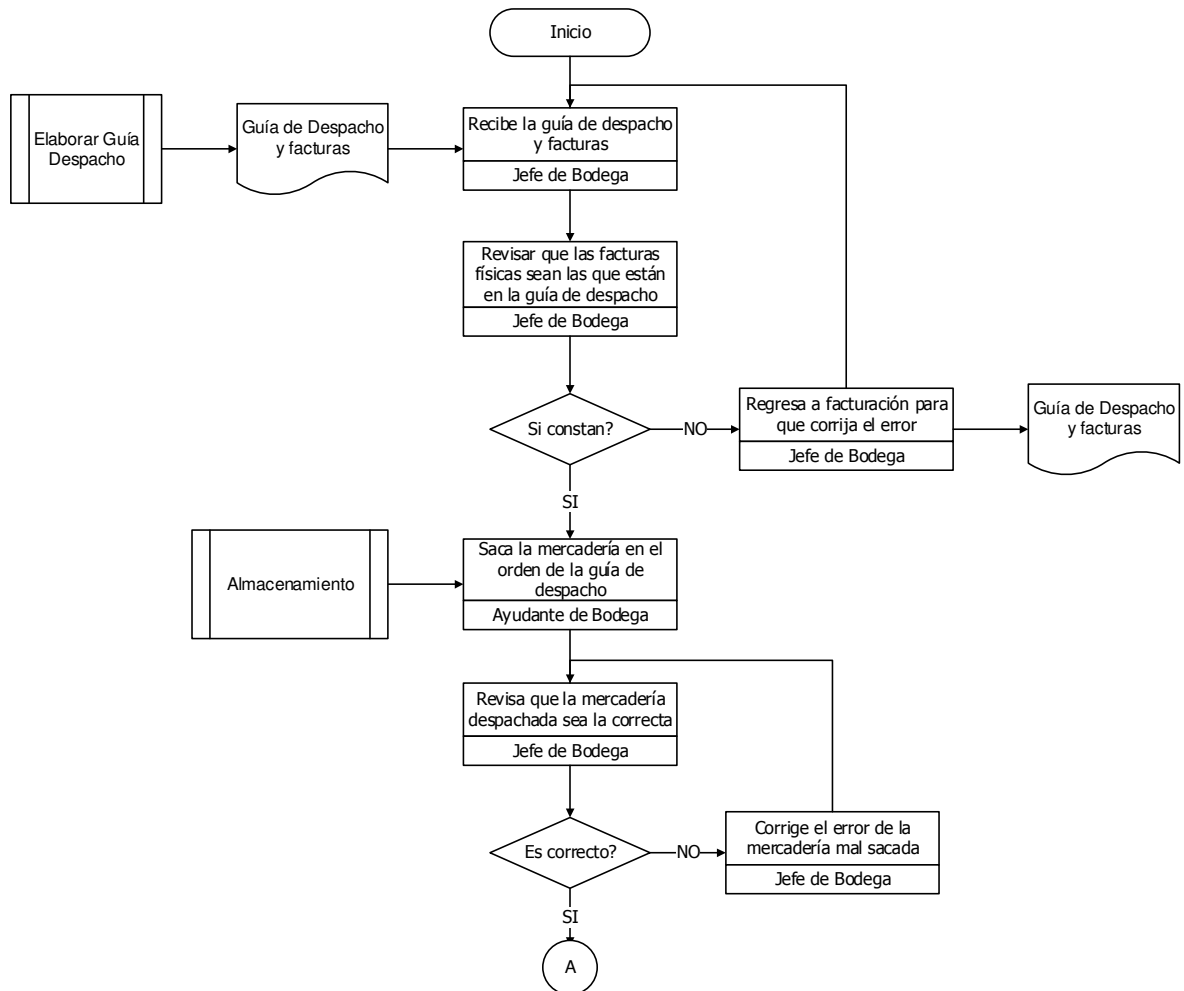
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-GD	Elaborar guía de despacho	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




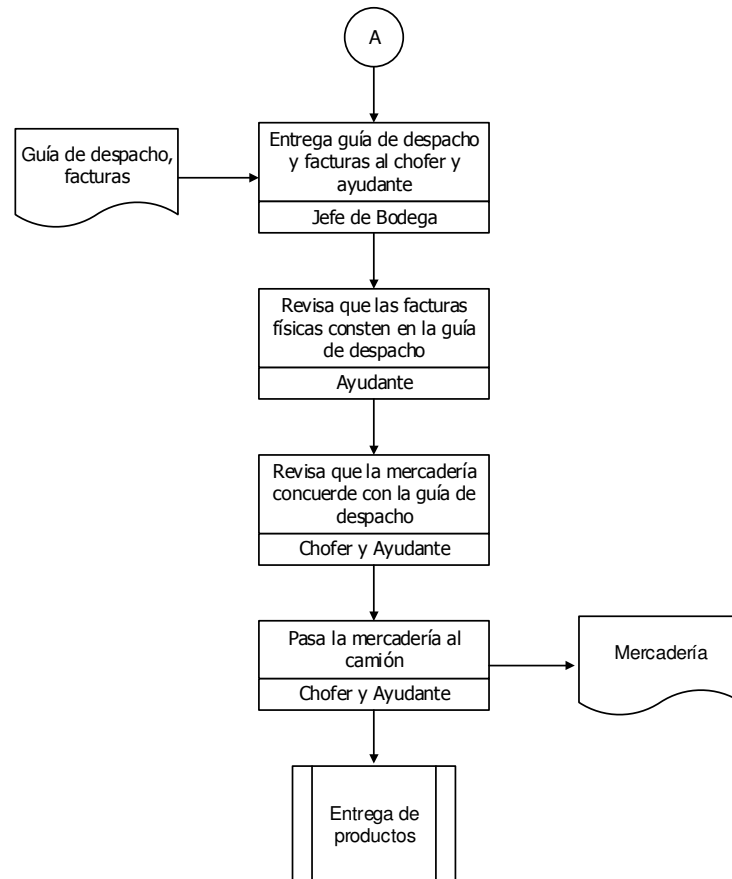
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-DM	Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




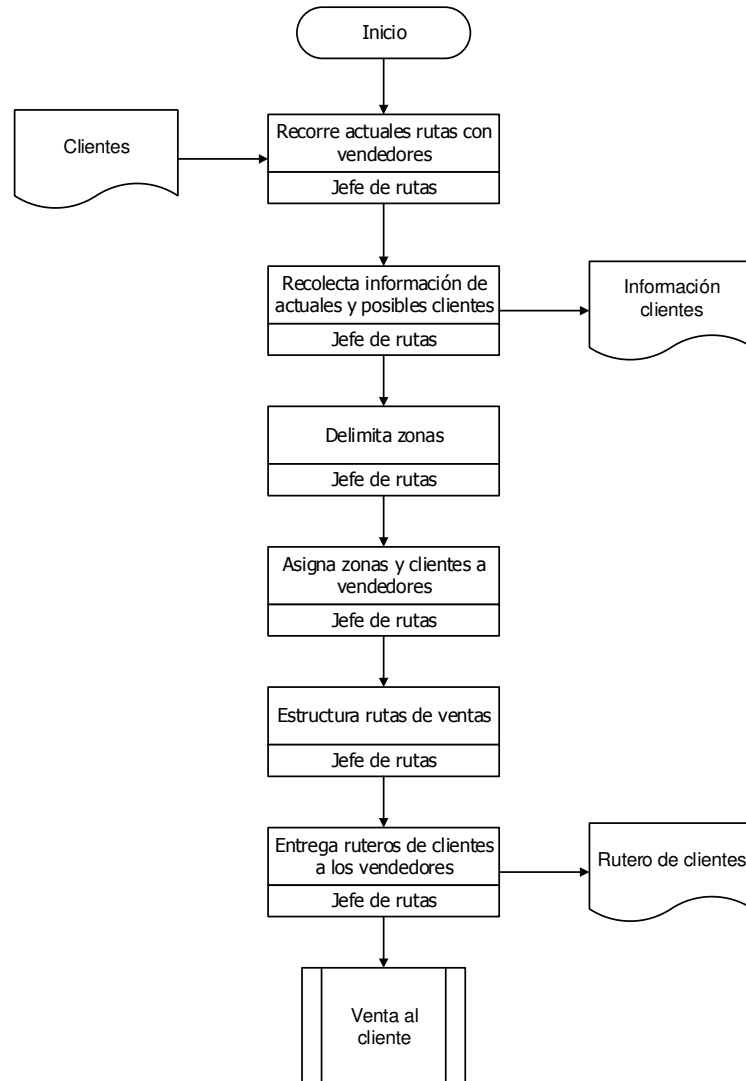
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-DM	Despachar mercadería	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




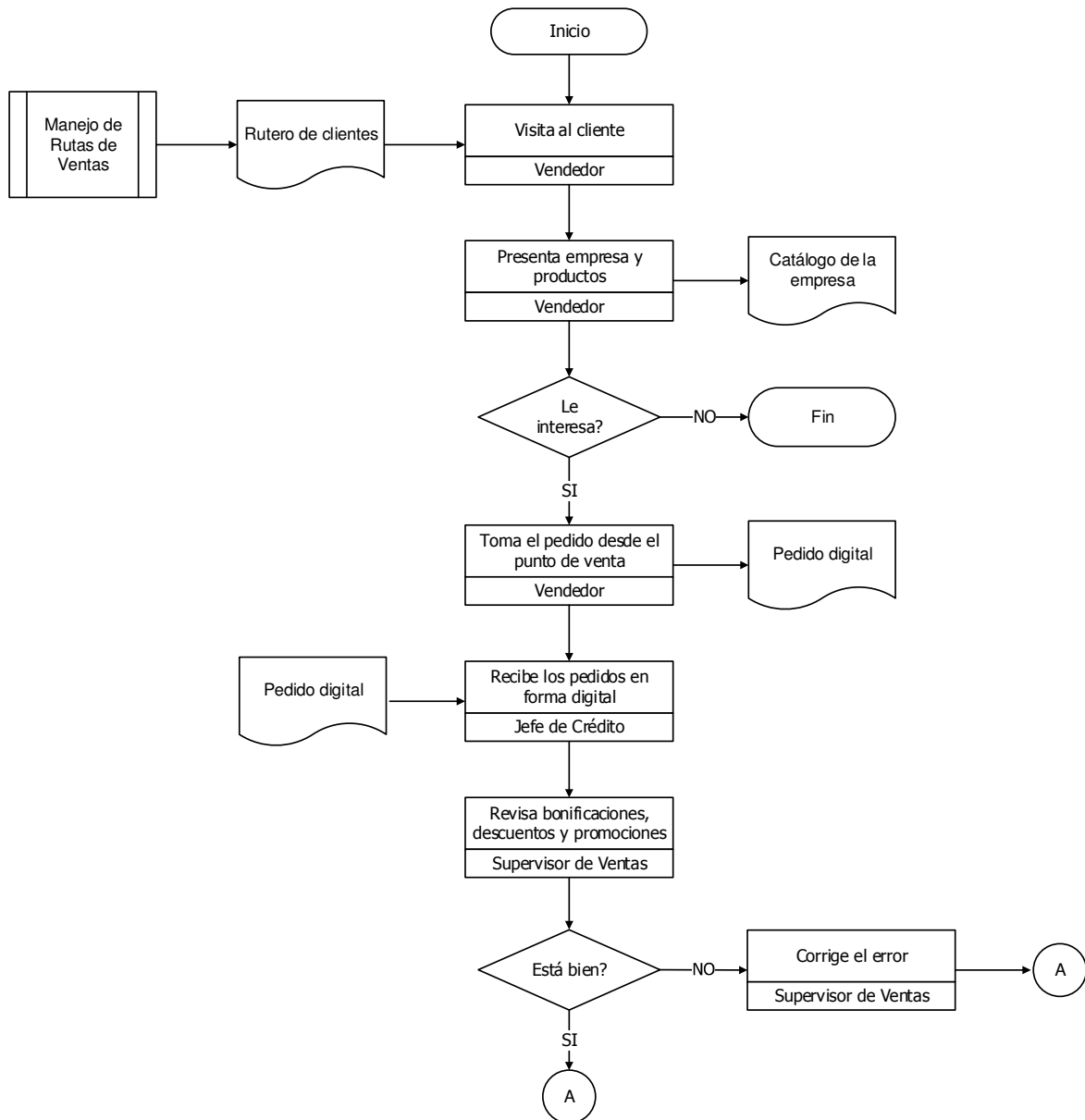
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-RV	Manejo de rutas de ventas	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




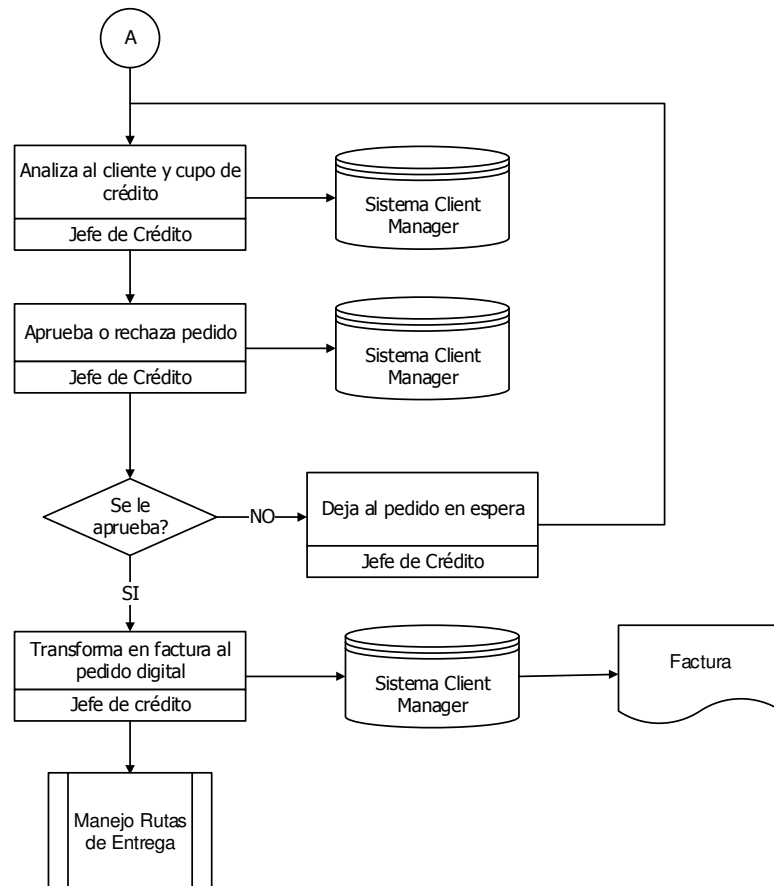
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-VC	Venta al cliente	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




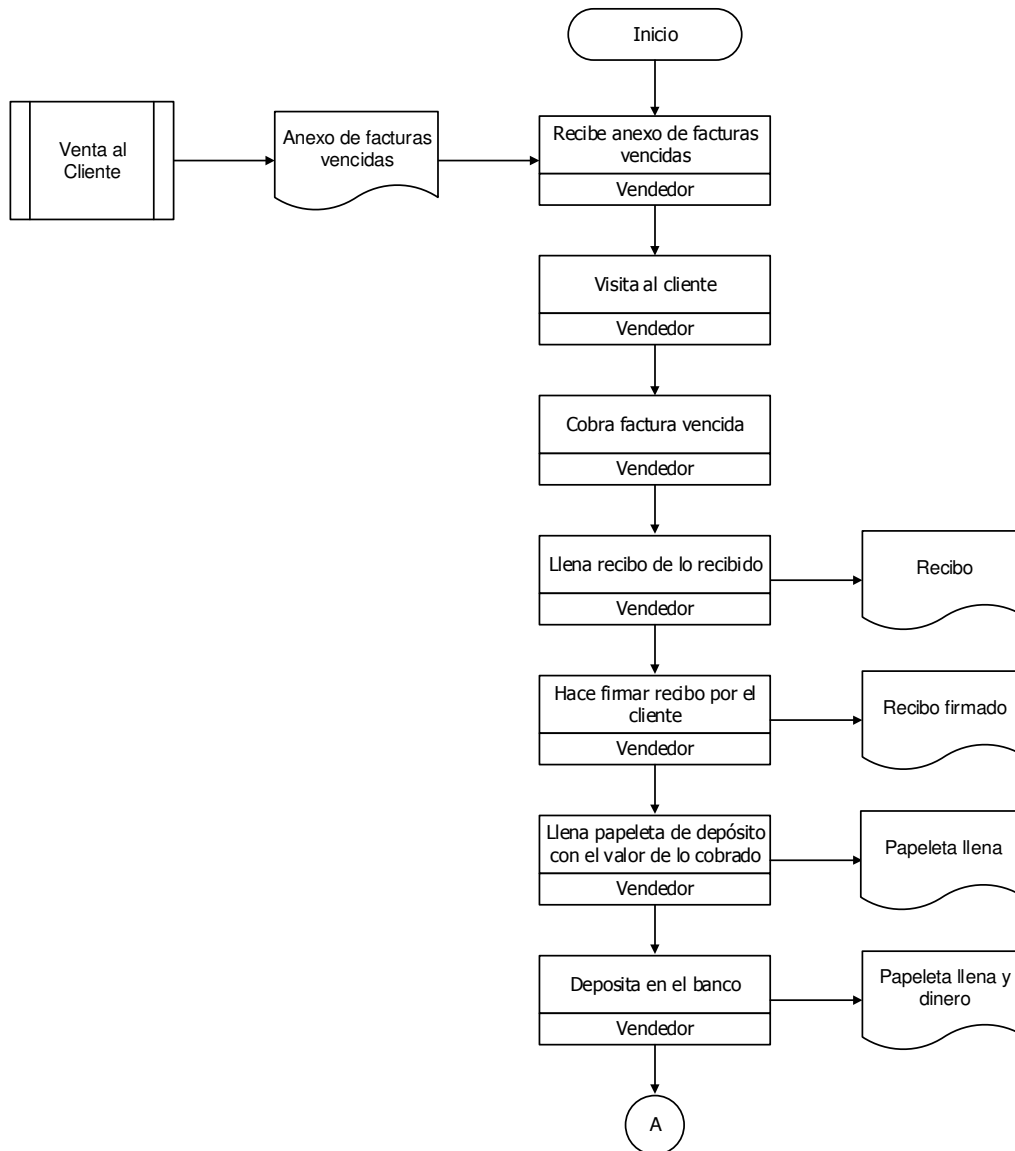
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-VC	Venta al cliente	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 2




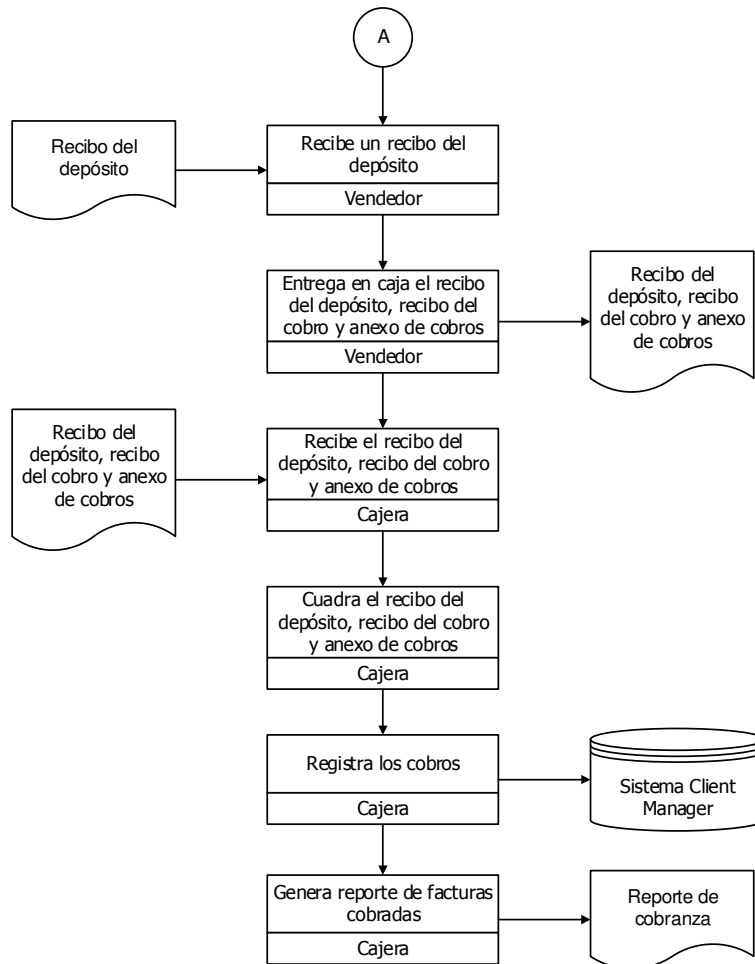
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-CO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3




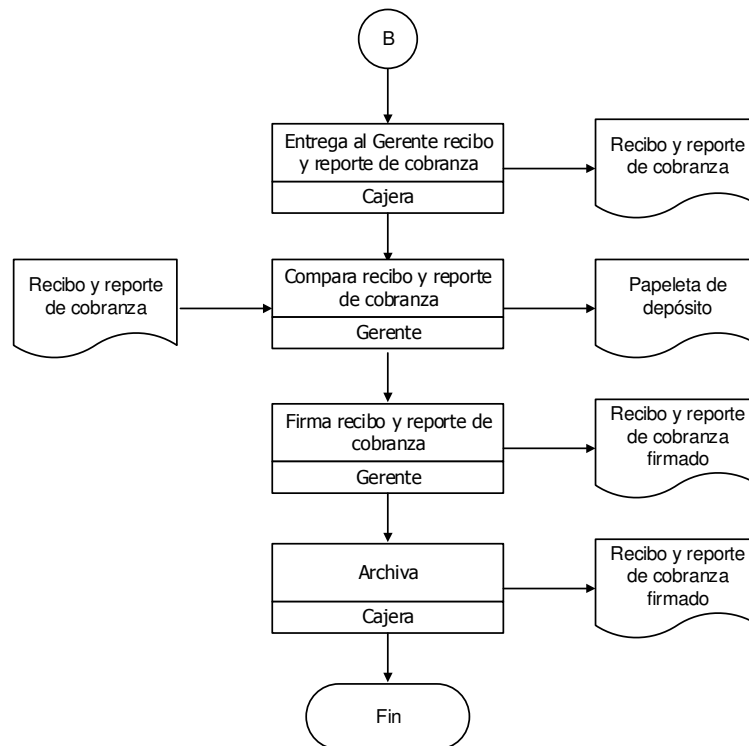
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-CO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 3




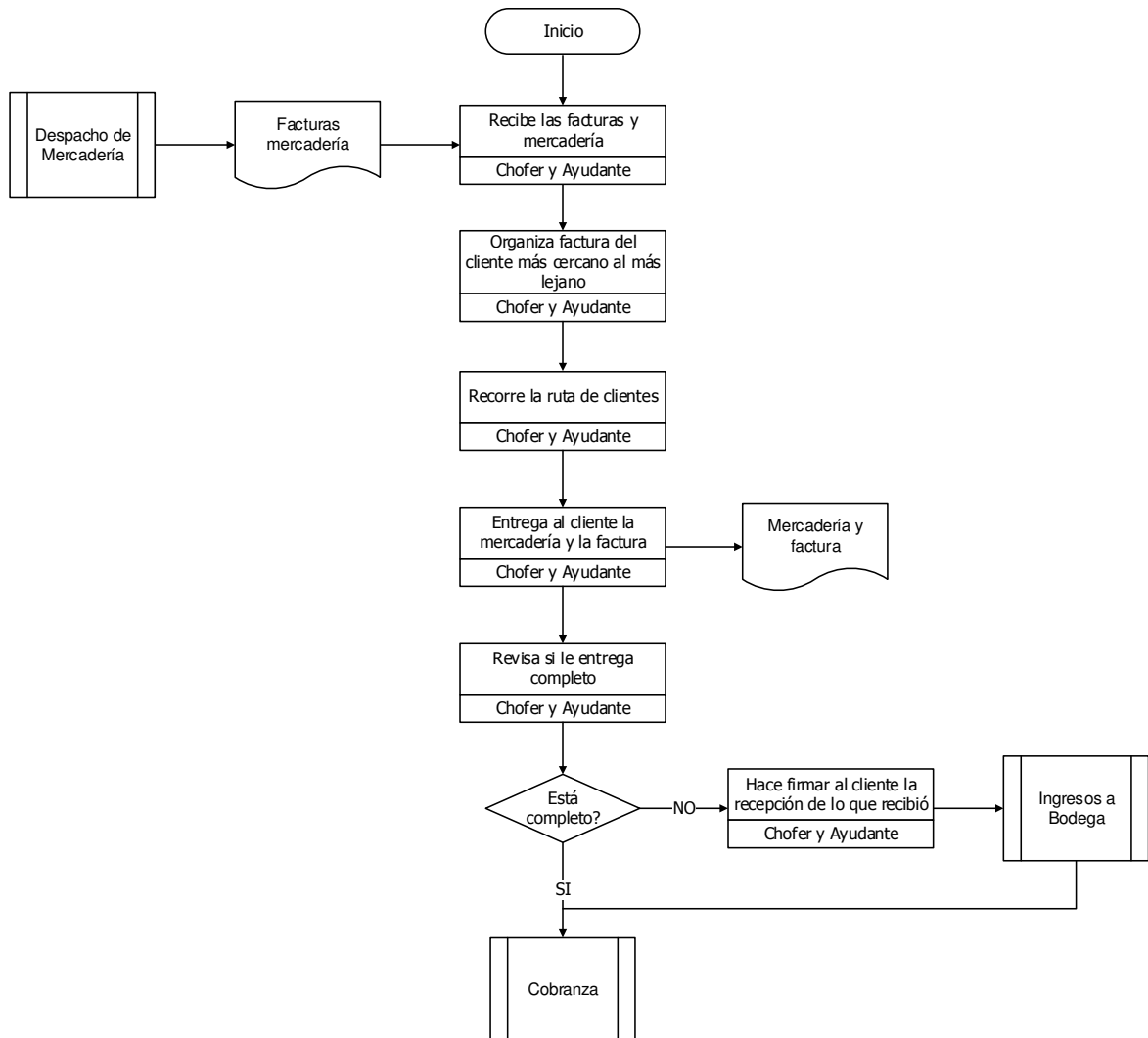
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-CO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 3 de 3




Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

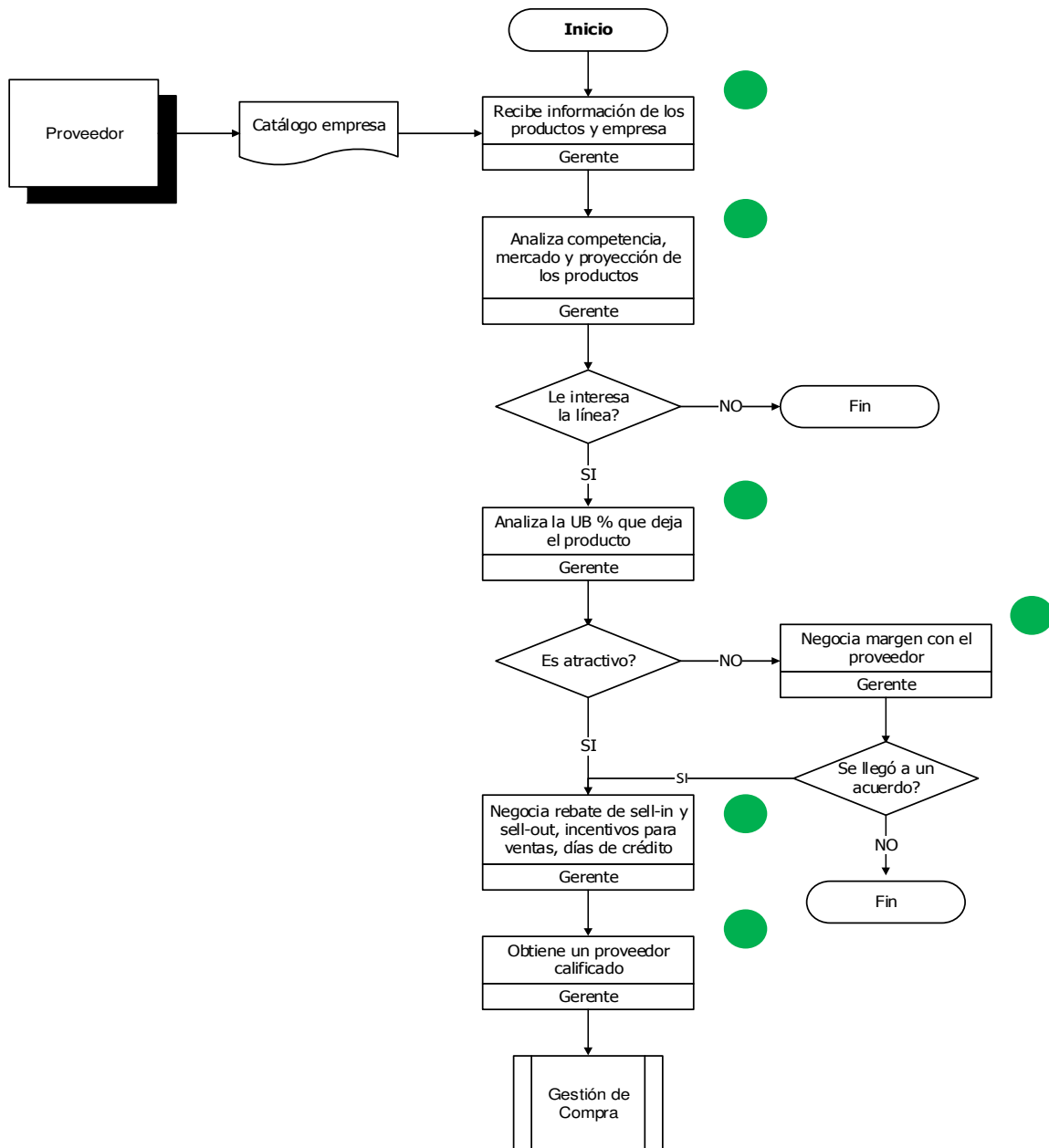
 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Distribución	
CÓDIGO DIS-EP	Entrega de productos		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1



Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

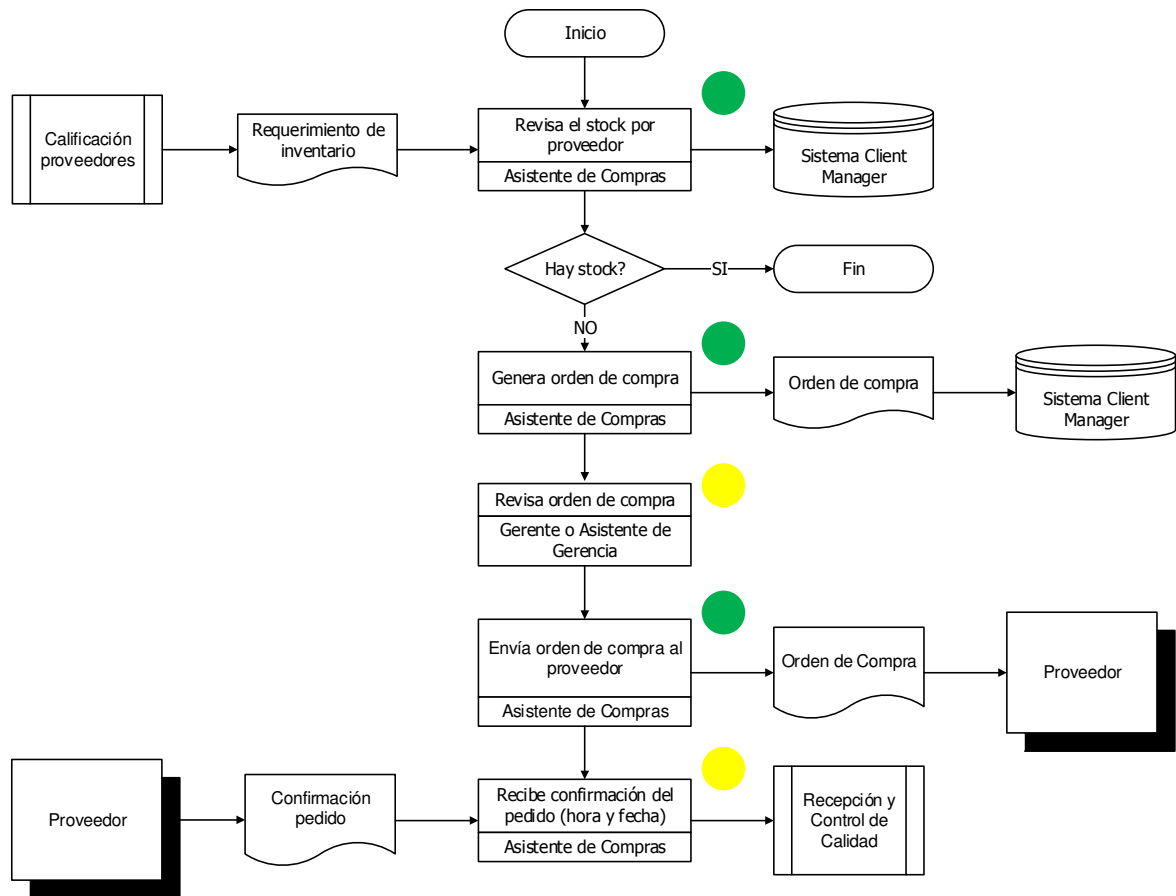
Anexo 5: Análisis de Valor Agregado – Procesos Propuestos

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CP	Calificación proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




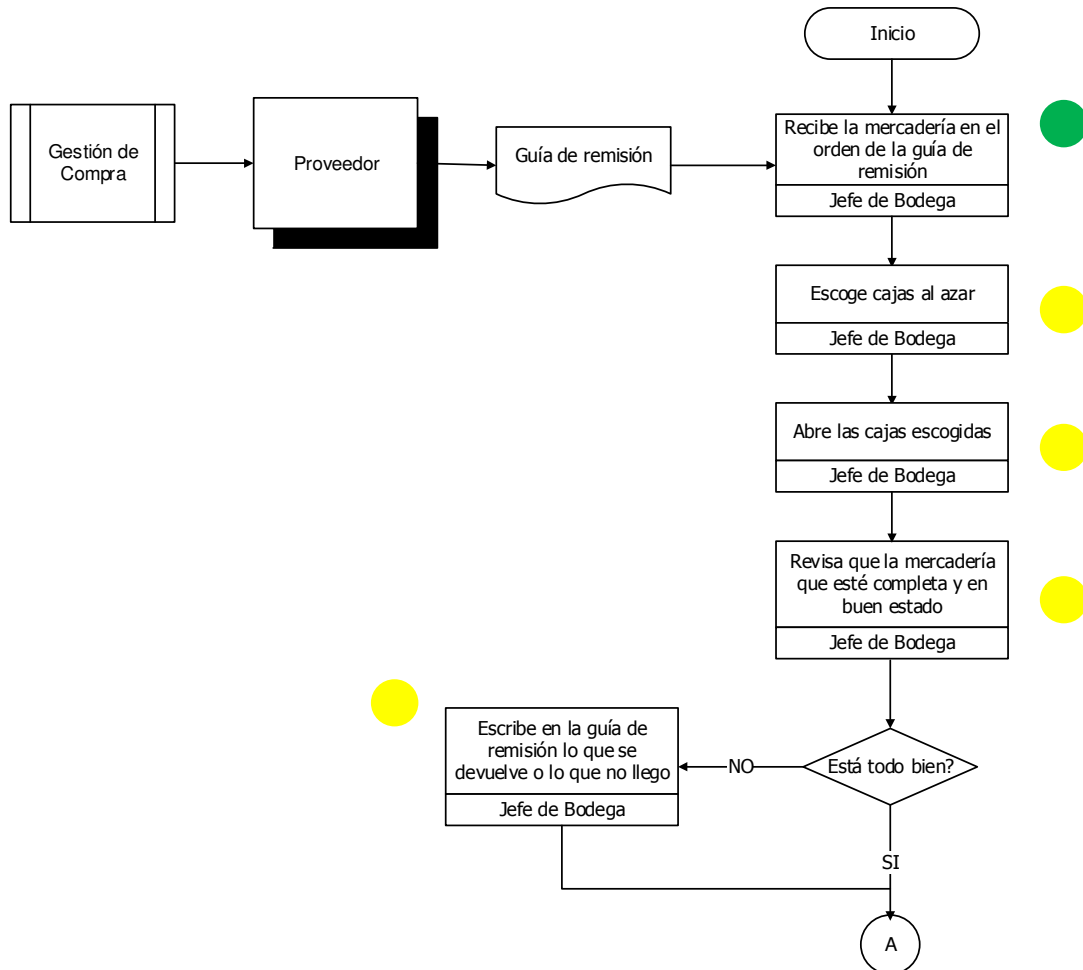
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-GC	Gestión de compra		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




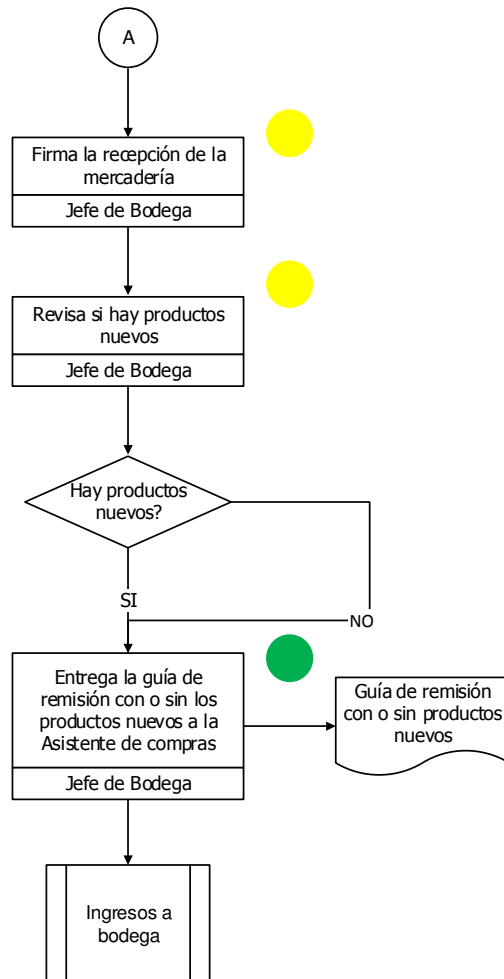
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO COM-CC	Recepción y control de calidad	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




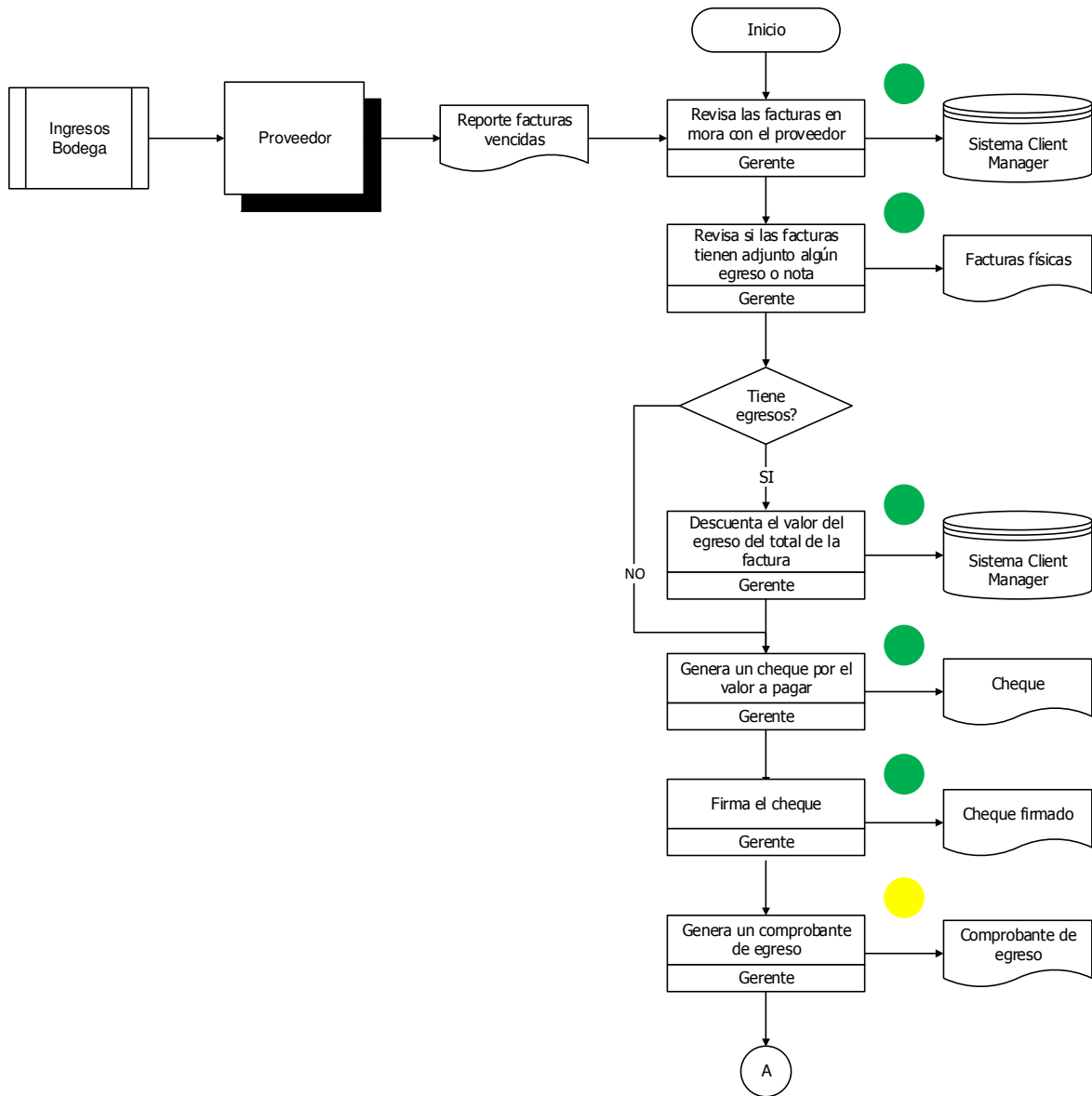
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Compras		
CÓDIGO COM-CC	Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2



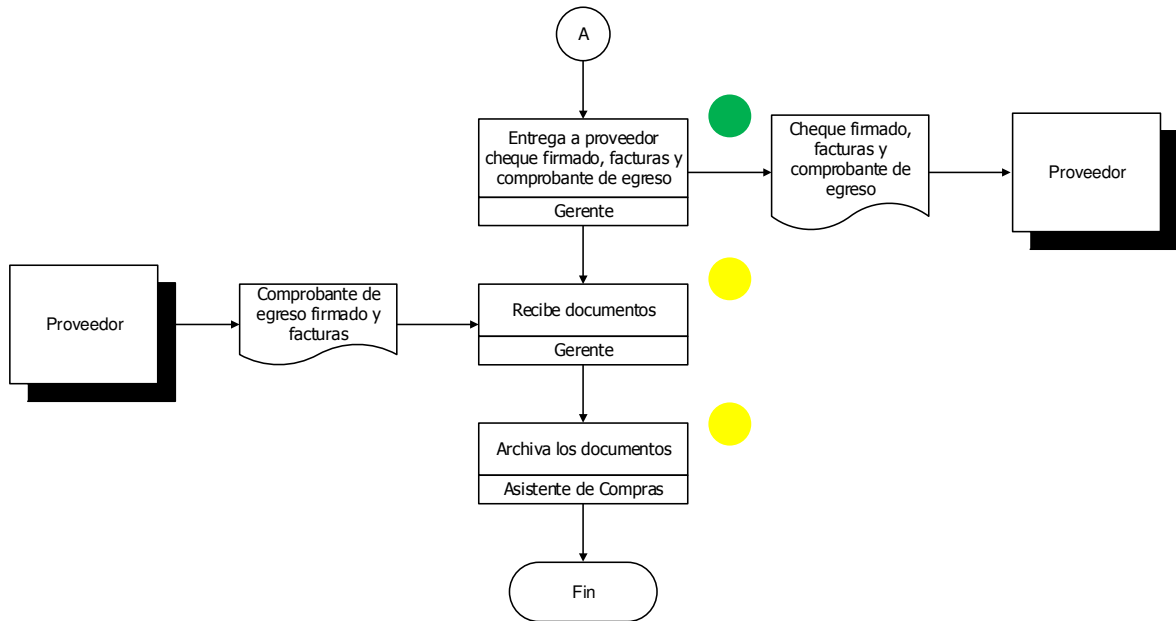
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras
CÓDIGO COM-PP	Pagos a proveedores	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 2




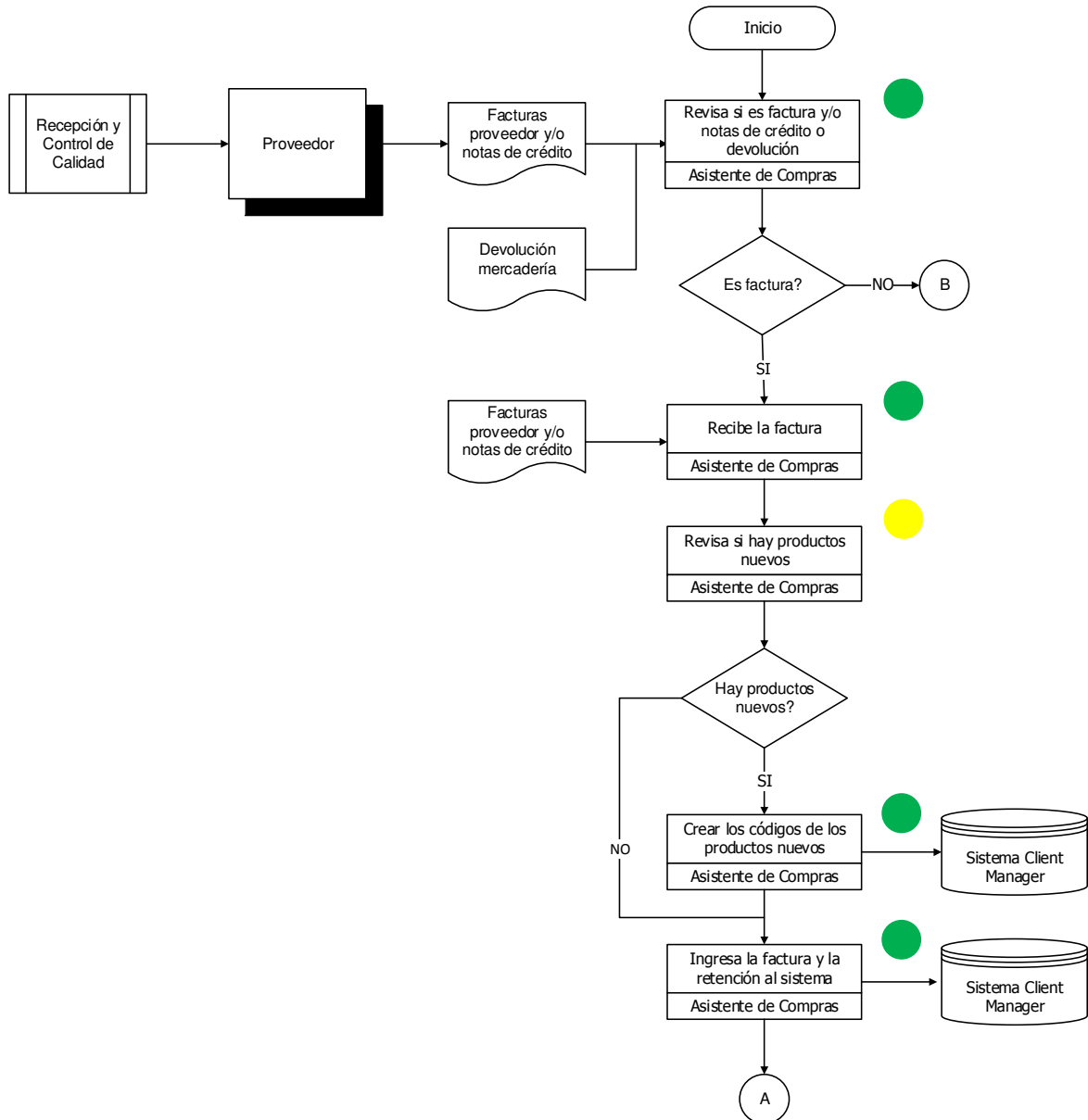
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-PP	Pagos a proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




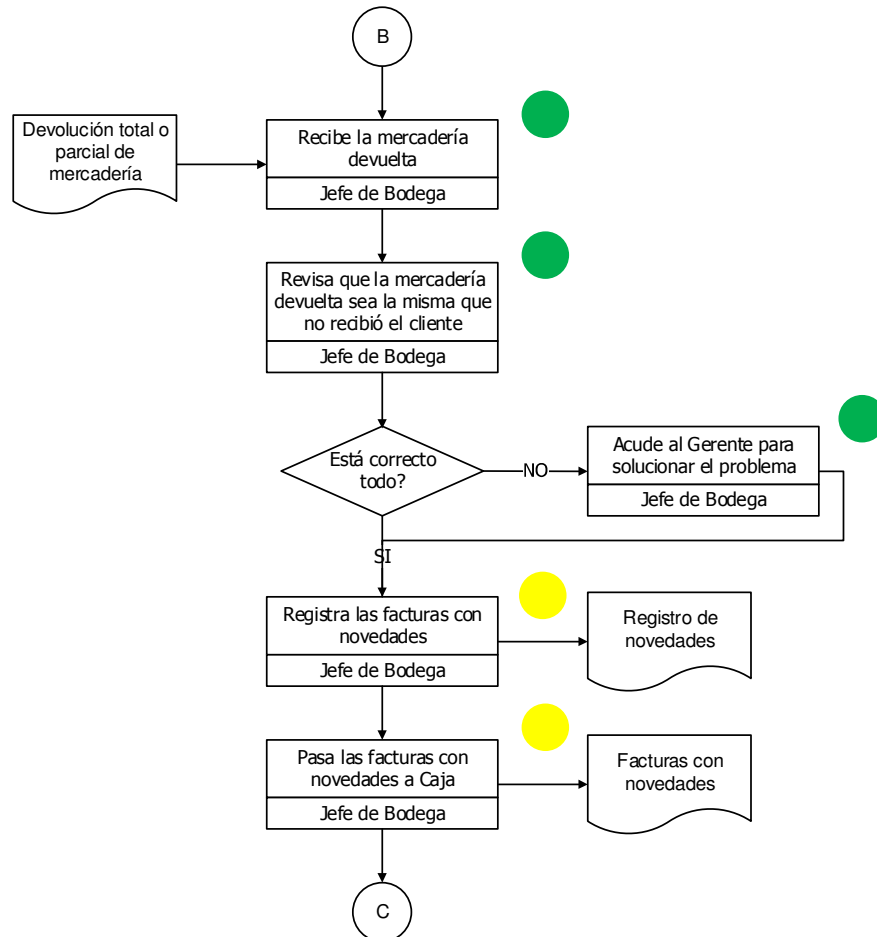
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 4




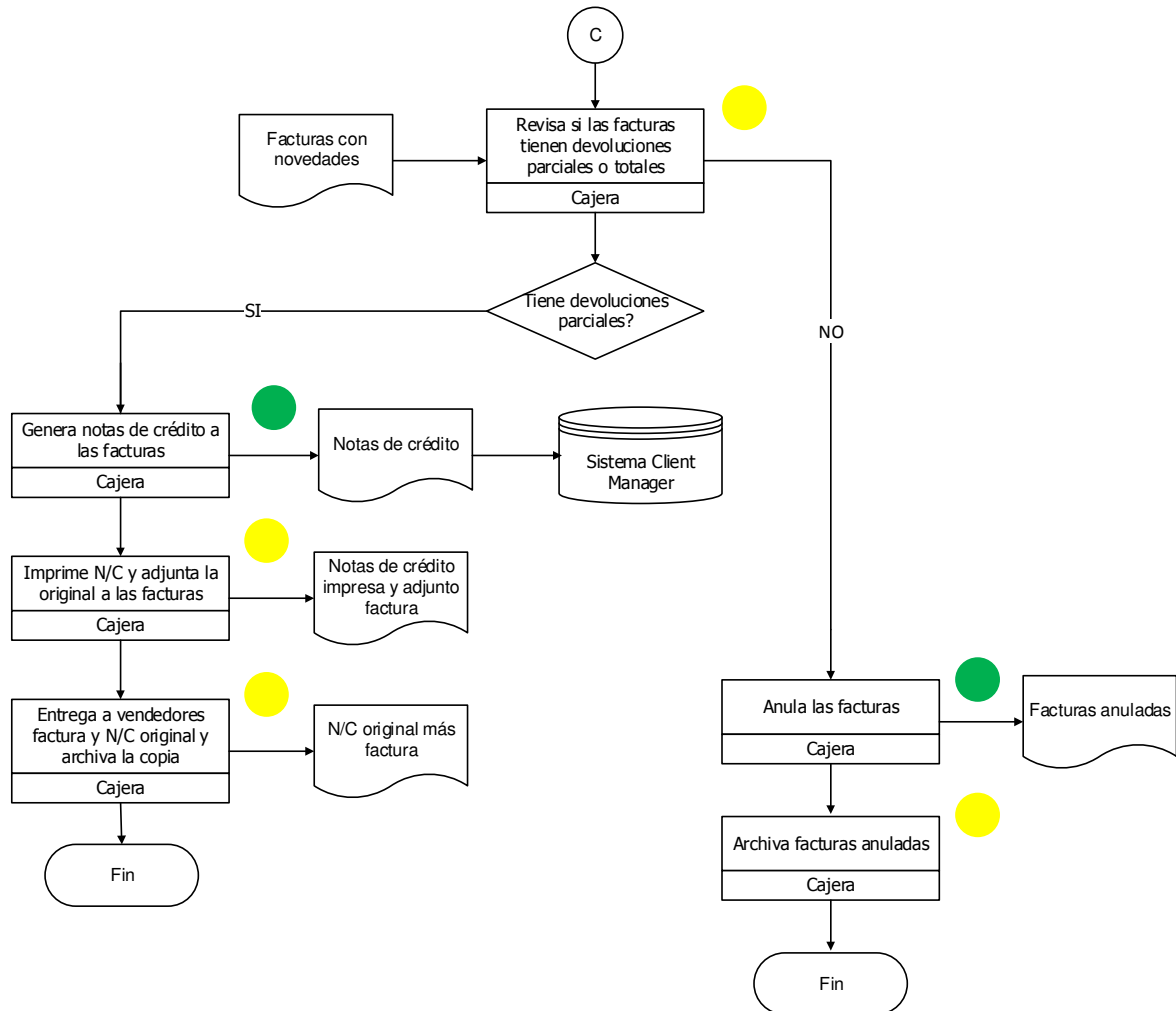
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 4




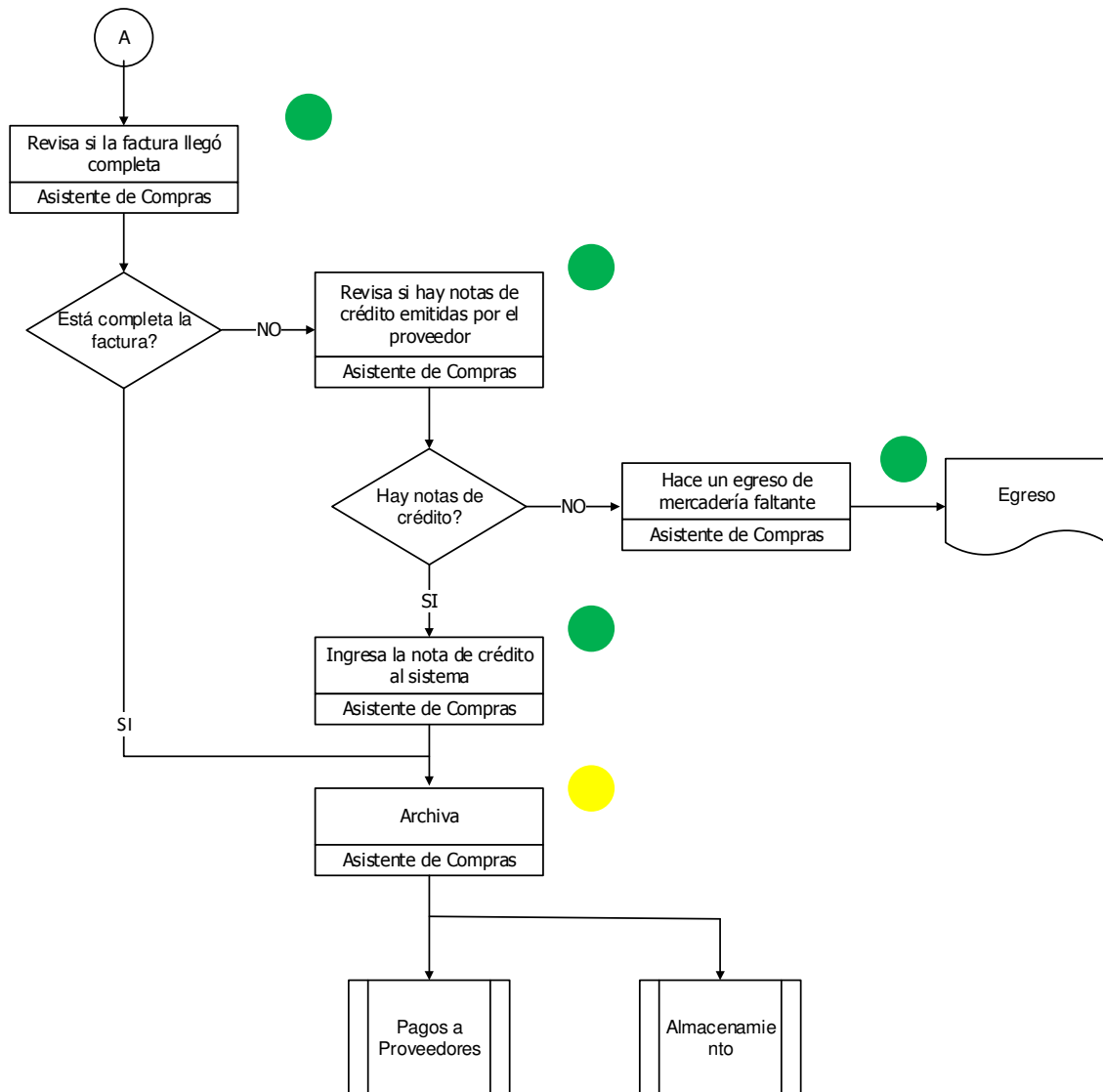
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

		DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-IB		Ingresos a bodega			
Edición No.: 01				Pág. 3 de 4	




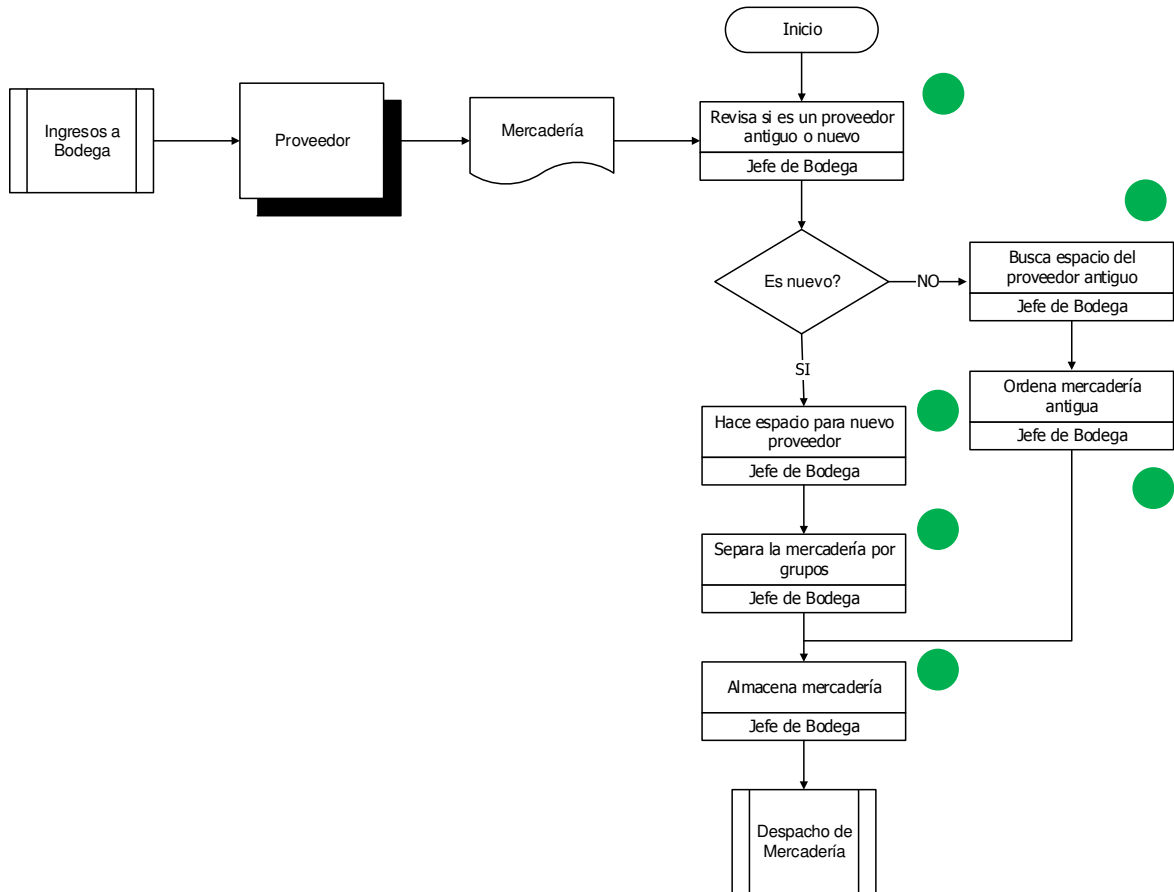
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-IB	Ingresos a bodega	
Edición No.: 01		Pág. 4 de 4




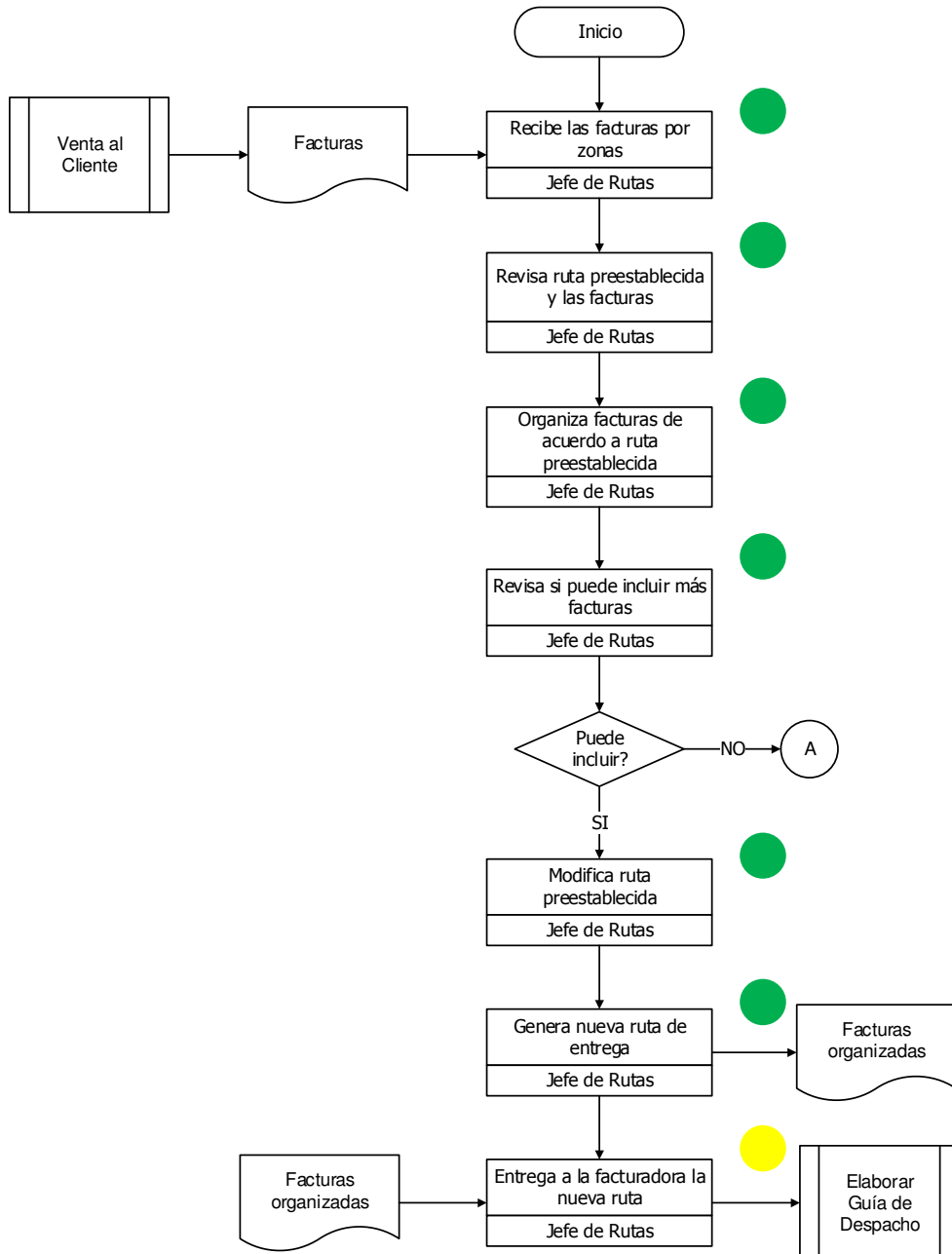
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-AL	Almacenamiento		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 1




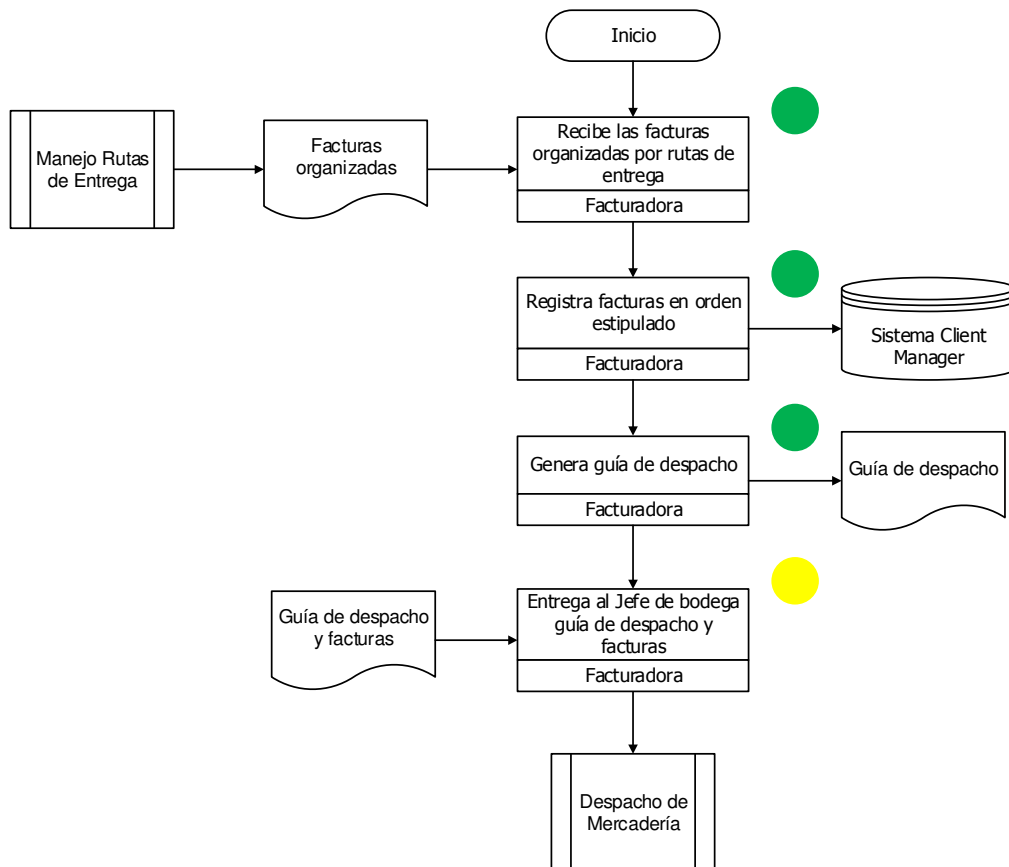
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-RE	Manejo de rutas de entrega	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




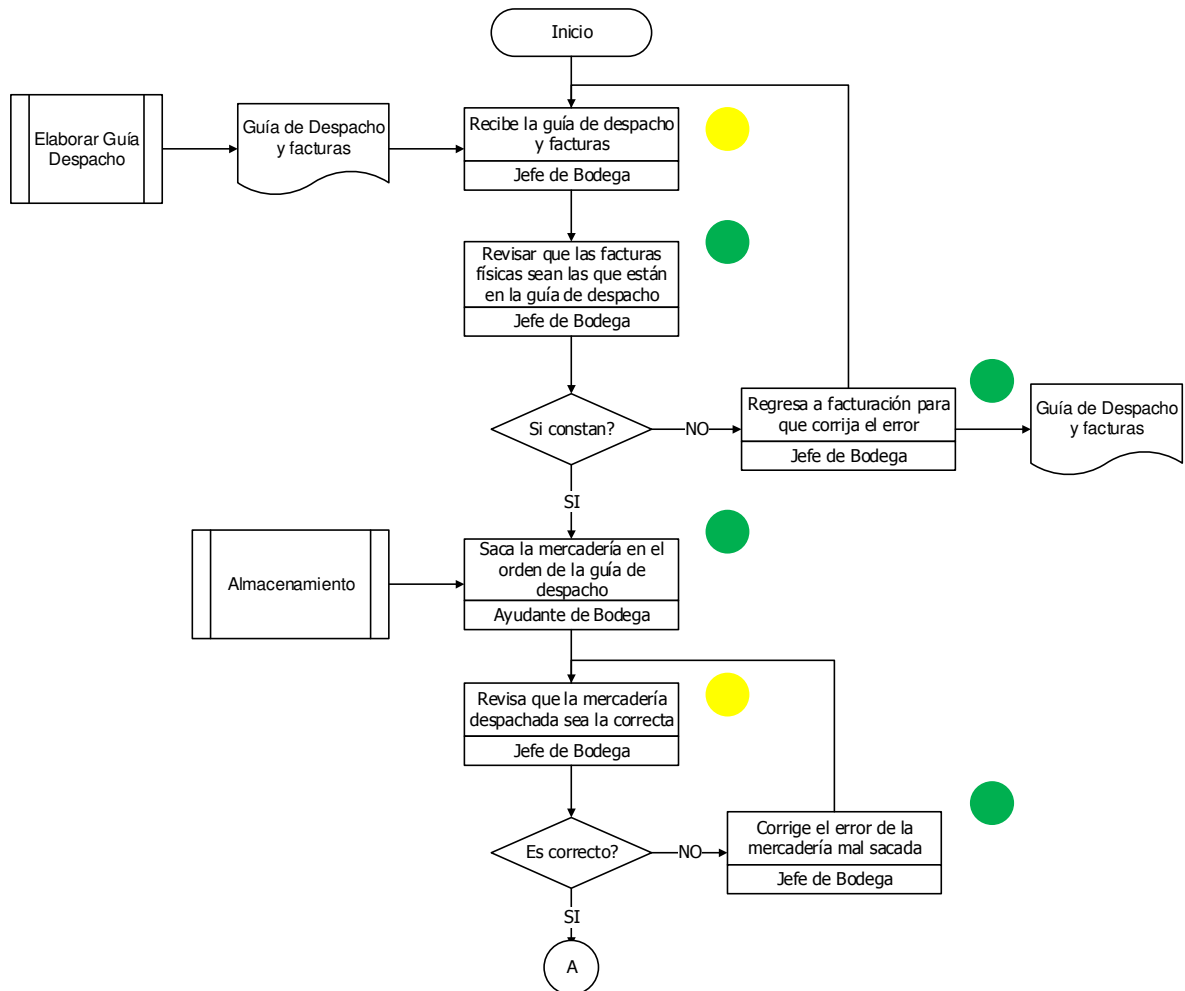
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario
CÓDIGO MAI-GD	Elaborar guía de despacho	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




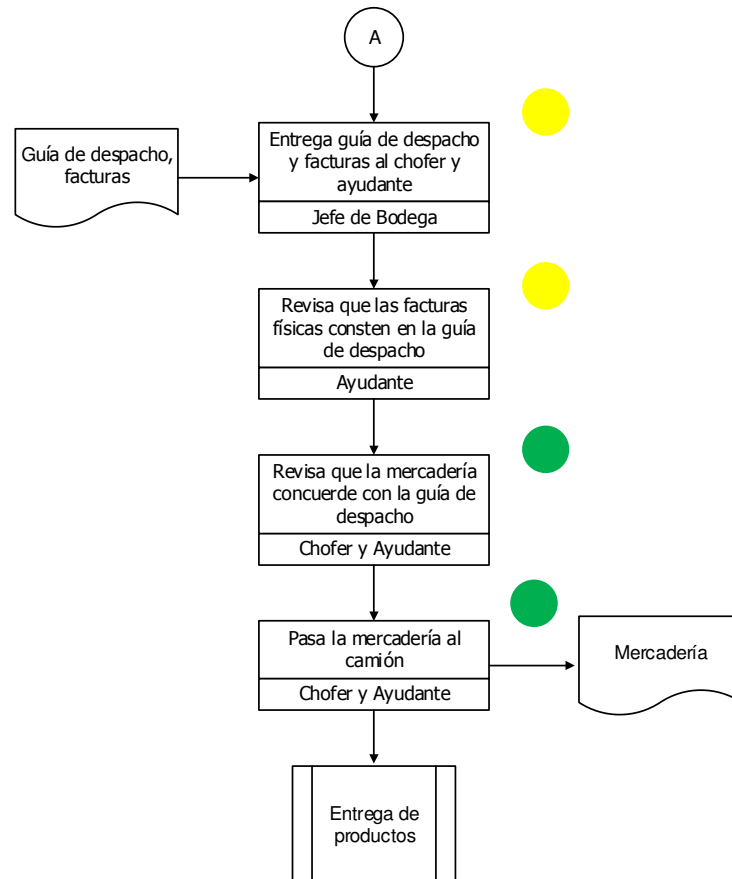
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Manejo de Inventario	
CÓDIGO MAI-DM	Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




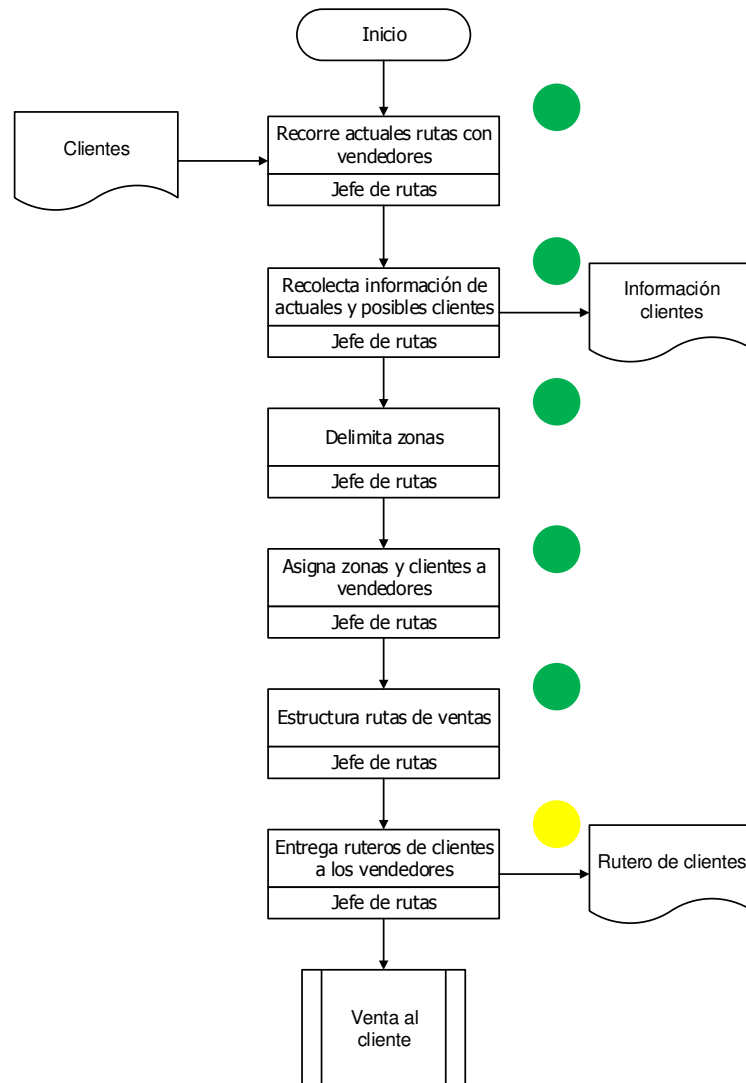
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Manejo de Inventario		
CÓDIGO MAI-DM	Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




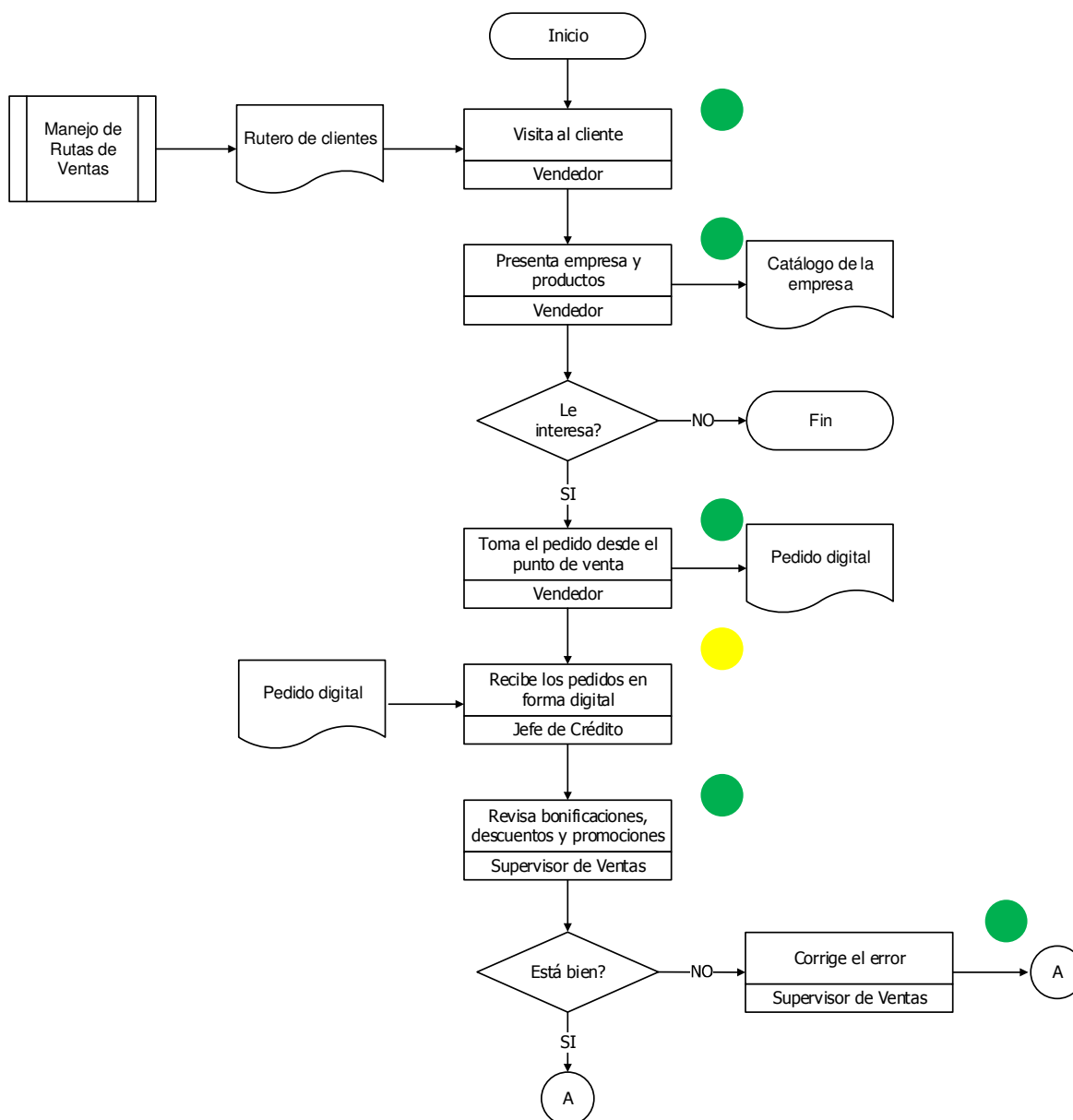
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-RV	Manejo de rutas de ventas	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1




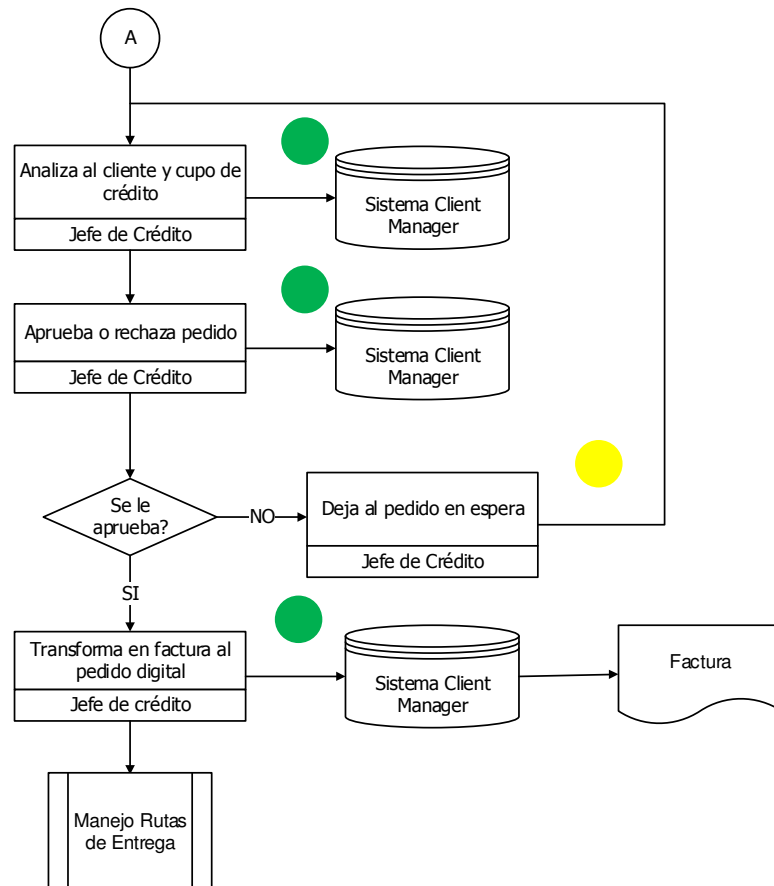
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-VC	Venta al cliente		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2




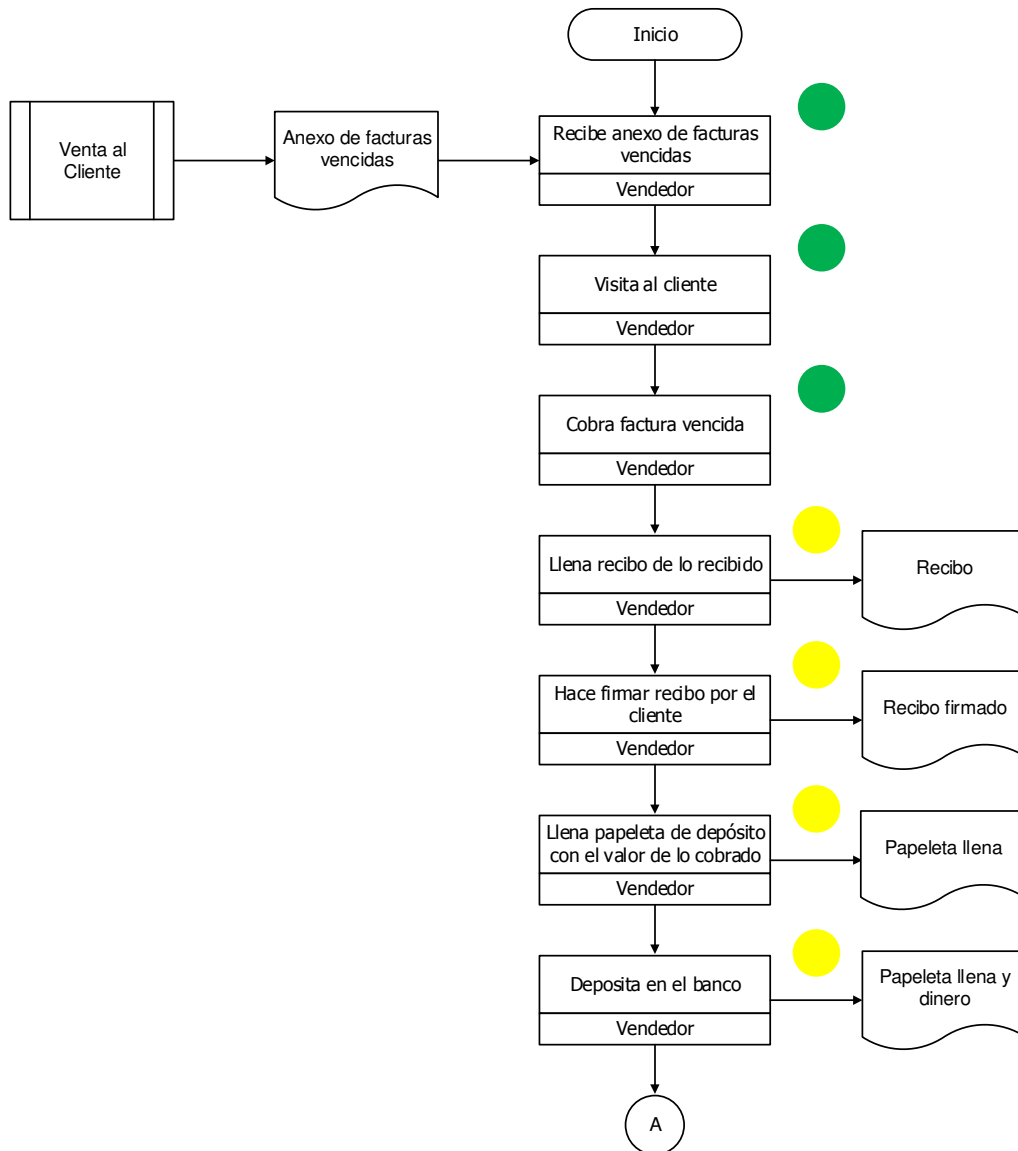
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	PROCESO: Ventas		
CÓDIGO VEN-VC	Venta al cliente		
Edición No.: 01			Pág. 2 de 2




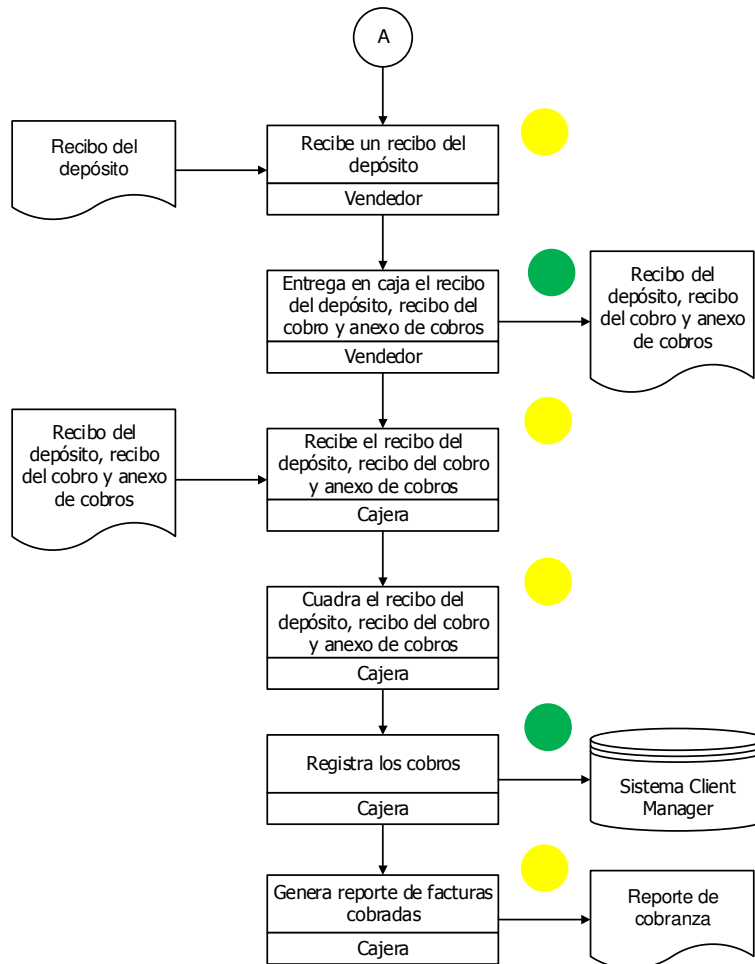
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-CO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3




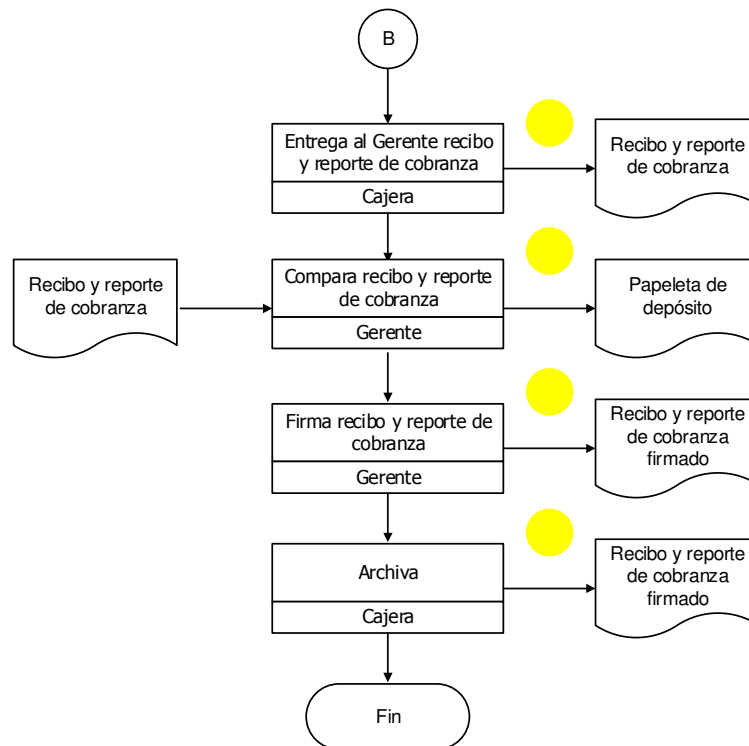
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-CO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 2 de 3




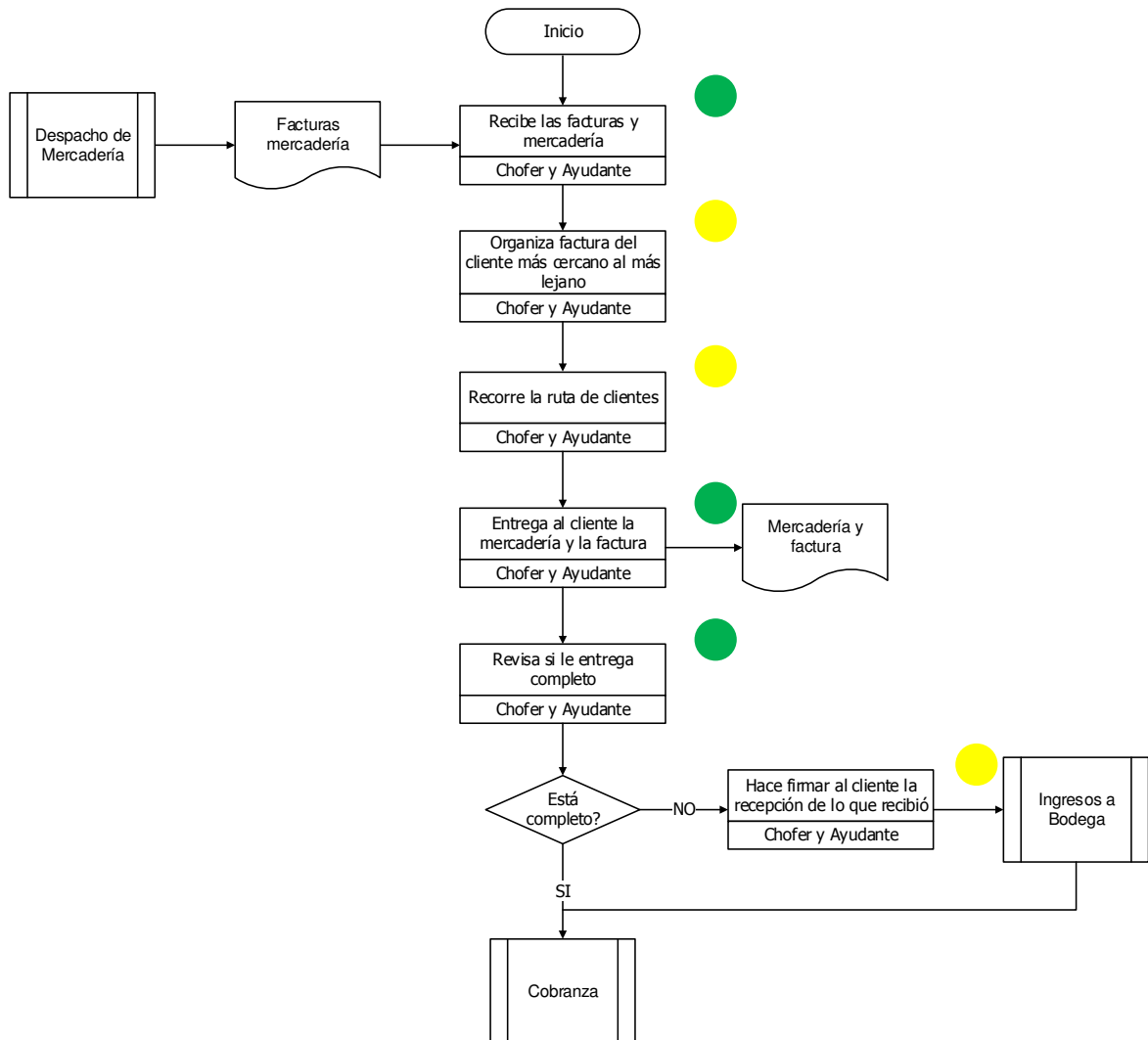
Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Ventas
CÓDIGO VEN-CO	Cobranza	
Edición No.: 01		Pág. 3 de 3




Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		PROCESO: Distribución
CÓDIGO DIS-EP	Entrega de Productos	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 1



Validado por:	Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Anexo 6: Procedimientos Propuestos

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CP	PROCEDIMIENTO: Calificación proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Obtener un proveedor calificado que nos provea de productos de alta rotación, de calidad, que dejen un alto nivel de utilidad y que brinde a la empresa incentivos a la fuerza de ventas, rebates al sell-in y al sell-out.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de calificación de proveedores, tomando en cuenta los parámetros para la elección del mismo.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Sell-in:** se traduce en la venta a nuestro cliente. Aquí debemos mostrar los beneficios del producto para él: precio, manejabilidad, posibilidades de salida, almacenaje, etc., independientemente de los que tenga para el consumidor final. (Salesland, 2015)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CP	PROCEDIMIENTO: Calificación proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

- **Sell-out:** para ayudar a nuestro comprador a que venda los productos a sus propios clientes tenemos que mostrarle las ventajas para estos, y definir la línea de su propio argumentario, favoreciendo esta relación “a tres bandas”. (Salesland, 2015)

5. POLITICAS

- Es responsabilidad del Gerente General seleccionar a un proveedor que provea a la empresa de producto de alta rotación y de calidad.
- El Gerente General deberá acordar con el proveedor seleccionado un porcentaje de rebate al sell-in y al sell-out que favorezca a la empresa.
- Es obligación del Gerente General conseguir incentivos para la fuerza de ventas de la empresa.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CP	PROCEDIMIENTO: Calificación proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% Proveedores calificados que cumplan con todos los requerimientos	# Proveedores calificados que cumplan con todos los requerimientos / Total de proveedores	75%	Trimestral	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Información de la empresa del proveedor
	Catálogo de productos que oferta
	Información sobre la competencia de estos productos
	Pronóstico de ventas de los productos
	Política interna de la empresa

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-GC	PROCEDIMIENTO: Gestión de compra		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Tener un stock suficiente que permita a la empresa cumplir con todos los pedidos.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la gestión de compra en el cual se debe tomar en cuenta la política de compra.

3. LIDER DEL PROCESO

Asistente de compras

4. DEFINICIONES

- **Política de compra:** es la política que tiene la empresa de generar una orden de comprar de mercadería para tener 15 días de stock en bodegas.

5. POLITICAS

- Es responsabilidad de la Asistente de compras basarse en la política de compras de la empresa para poder generar una orden de compra a un proveedor.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-GC	PROCEDIMIENTO: Gestión de compra		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2

- Es la obligación de la Asistente de compras mantener la bodega con el stock suficiente para 15 días.
- La Asistente de compras debe hacer llegar a tiempo la orden de compra al proveedor.


6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% Pedidos atendidos de forma completa	# Pedidos atendidos de forma completa / Total de pedidos	90%	Semanal	Asistente de compras

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Información sobre la rotación de los productos
	Política de compras de la empresa
	Sistema Client Manager
	Correo electrónico
	Política interna de la empresa

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CC	PROCEDIMIENTO: Recepción y control de calidad		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Recibir mercadería que esté completa y en buenas condiciones para cumplir con los requerimientos de la empresa y del cliente.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la recepción y control de calidad de la mercadería que ingresa a bodega.

3. LIDER DEL PROCESO


Jefe de Bodega

4. DEFINICIONES

- **Control de calidad:** El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad.

El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida. (Debitoor, 2015)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DISNACOMPANY CIA. LTDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CC	PROCEDIMIENTO: Recepción y control de calidad	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3

- **Mercadería:** Son todos los artículos o productos que fueron adquiridos con el objeto de ser vendidos y que se utilizan en operaciones de compra y venta. (Lara, 2012)

5. POLITICAS

- El Jefe de Bodega está a cargo de recibir ordenadamente la mercadería con el fin de no contar mal la mercadería que va a ingresar a la empresa.
- Es responsabilidad del Jefe de Bodega revisar la mercadería aleatoriamente con el fin de detectar mercadería en mal estado.
- Es compromiso del Jefe de Boga revisar la mercadería que recibe con el fin de detectar cajas incompletas de mercadería.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-CC	PROCEDIMIENTO: Recepción y control de calidad	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3


6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de unidades que vienen con fallas por pedido por proveedor en dólares	# Número de unidades con fallas por proveedor en dólares / Total de unidades por proveedor en dólares	5%	Cada recepción	Jefe de bodega
% de unidades que no llegan por pedido por proveedor en dólares	# Número de unidades que no llegan por proveedor en dólares / Total de unidades por proveedor en dólares	5%	Cada recepción	

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Guía de remisión del proveedor

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-PP	PROCEDIMIENTO: Pagos a proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Tener un bajo porcentaje de cuentas por pagar a proveedores, con el fin de cumplir las condiciones de pago con los mismos.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades del pago a proveedores, en el cual se toma en cuenta las facturas a pagar de cada proveedor en un periodo determinado.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Proveedor:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos. (Debitoor, 2015)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-PP	PROCEDIMIENTO: Pagos a proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

- **Factura:** Una factura es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación.

Podemos decir que es una acreditación de una transferencia de un producto o servicio tras la compra del mismo.

Emitir una factura tiene carácter obligatorio para dejar constancia y poder comprobar la realización de la operación comercial. (Debitoor, 2015)

5. POLITICAS

- Es deber del Gerente General revisar semanalmente las facturas que adeuda a los proveedores, con el fin de no quedar mal con ningún proveedor.
- El Gerente General tiene como obligación pagar a los proveedores las facturas que ya estén en mora, con el fin tener crédito para poder seguir comprando mercadería.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Compras	
CÓDIGO COM-PP	PROCEDIMIENTO: Pagos a proveedores		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de facturas en mora de proveedores en un trimestre	# Número de facturas en mora a proveedores / Total facturas de proveedores	15%	Semanal	Gerente General

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Detalle semanal de la cuentas por pagar a proveedores
	Facturas físicas
	Devoluciones (de ser el caso)
	Chequera
	Sistema Client Manager
	Comprobante de pago

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-IB	PROCEDIMIENTO: Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Ingresa al sistema toda la mercadería para tener un stock real disponible para una futura venta.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de ingresos a bodega, tomando en cuenta compras y devoluciones parciales o totales por parte de los clientes.


3. LIDER DEL PROCESO

Asistente de Compras

4. DEFINICIONES

- **Devolución:** La devolución es el acto de entregar algo nuevamente a alguien. Es un proceso de se sustenta en un derecho de posesión de una determinada persona con respecto a un determinado bien que fue entregado con algún tipo de objetivo específico. (Definición, 2015)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-IB	PROCEDIMIENTO: Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


5. POLITICAS

- Es deber de la Asistente de Compras ingresar la mercadería que llegue a bodega por motivos de compra de mercadería.
- Es obligación de la Asistente de Compras realizar las notas de crédito respectivas por devolución parcial de mercadería, con el fin de ingresar al sistema la mercadería devuelta por parte de los clientes.
- La Asistente de Compras es la encargada de anular las facturas de las devoluciones totales de mercadería, con el fin de ingresar al sistema la mercadería devuelta por parte de los clientes.

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de faltantes de mercadería de cada producto.	# Número faltantes de cada producto / Total mercadería de cada producto	5%	Cada toma física	Asistente de compras
% de sobrantes de mercadería de producto.	# Número sobrantes de cada producto / Total mercadería de cada producto	5%	Cada toma física	Asistente de compras

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-IB	PROCEDIMIENTO: Ingresos a bodega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Facturas de proveedores
	Productos nuevos
	Facturas con devoluciones parciales
	Facturas con devoluciones totales
	Notas de crédito
	Sistema Client Manager

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-AL	PROCEDIMIENTO: Almacenamiento		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Almacenar la mercadería en forma ordenada con el fin de poder encontrar los productos rápidamente a la hora de despachar la mercadería.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de almacenamiento de la mercadería con el fin de tener una bodega organizada.

3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de Bodega

4. DEFINICIONES

- **Almacenar:** El concepto de almacenar es un concepto que se utiliza para hacer referencia a un acto mediante el cual se guarda algún objeto o elemento específico con el fin de poder luego recurrir a él en el caso que sea necesario. El almacenamiento puede ser de muy diversas cosas u objetos, que van desde lo más simple como comida o alimento hasta elementos más complejos, como datos en una computadora. (Definición, 2015)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-AL	PROCEDIMIENTO: Almacenamiento		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2

5. POLITICAS

- Es deber del Jefe de Bodega mantener siempre ordenada la bodega.
- Es obligación del Jefe de Bodega almacenar la mercadería en el orden estipulado, con el fin de poder encontrar la mercadería con facilidad.


6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
# Número veces en que los productos que no se encuentran en el sitio estipulado al momento de despachar la mercadería.	Conteo de veces en que los productos que no se encuentran en el sitio estipulado	5%	Cada despacho de mercadería	Jefe de bodega

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Política de almacenamiento de la bodega

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-RE	PROCEDIMIENTO: Manejo de rutas de entrega	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Obtener un ruta de entrega de pedidos ordenados eficientemente con el fin de ahorrar tiempo en la entrega de los mismos.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades del manejo de rutas de entrega, con el fin de optimizar el tiempo en las entregas y dar un buen servicio a los clientes.


3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de rutas y logística

4. DEFINICIONES

- **Optimizar:** Optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. La optimización está asociada a procurar mejorar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad. (Significados, 2015)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-RE	PROCEDIMIENTO: Manejo de rutas de entrega		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


5. POLITICAS

- Es responsabilidad del Jefe de rutas y logística organizar de la mejor manera las rutas de entrega de los pedidos, con el fin de ahorrar el mayor tiempo posible en la entrega de pedidos.
- Es compromiso del Jefe de rutas y logística organizar de la mejor manera las rutas de entrega de los pedidos, con el fin de entregar la mayor cantidad de pedidos en un día.

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de desviaciones en las rutas al mes	# Número de veces que se desvía de la ruta de entrega de pedidos al mes / Total rutas de entrega de pedidos al mes	7%	Mensual	Jefe de rutas y logística


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-RE	PROCEDIMIENTO: Manejo de rutas de entrega	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Facturas diarias
	Rutas diarias
	Sistema de GPS
	Mapa de la ciudad de Quito

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-GD	PROCEDIMIENTO: Elaboración guía de despacho		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Elaborar un documento con el cual se pueda despachar la mercadería de una ruta específica.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la elaboración de la guía de despacho, tomando en cuenta que la guía de despacho es documento muy útil al momento de sacar la mercadería para luego poderla despachar.


3. LIDER DEL PROCESO

Facturadora

4. DEFINICIONES

- **Guía de despacho:** es el documento en el cual se encuentra detallada la mercadería de un número determinado de facturas, que se debe sacar de bodega.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-GD	PROCEDIMIENTO: Elaboración guía de despacho		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


5. POLITICAS

- Es obligación de la Facturadora digitar correctamente las facturas que deben salir en la guía de despacho.
- Es responsabilidad de la Facturadora asegurarse que las facturas coincidan con lo que dice la guía de despacho.
- La Facturadora tiene como deber entregar a bodega la guía de despacho con las facturas respectivas, con el fin de que el Jefe de bodega pueda sacra la mercadería de bodega y despachar la misma a los clientes.

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de guías de despacho mal hechas semanales	# Guía de despacho mal hechas semanales / Total de guía de despacho semanales	5%	Semanal	Facturadora


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-GD	PROCEDIMIENTO: Elaboración guía de despacho	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Facturas organizadas
	Sistema Client Manager

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-DM	PROCEDIMIENTO: Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Preparar la mercadería de la guía de despacho correctamente para su posterior entrega a los clientes.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de despachar mercadería, con el fin de entregar esa mercadería al transporte, el cual va a entregar a cada cliente respectivamente.

3. LIDER DEL PROCESO


Jefe de bodega

4. DEFINICIONES

- **Cliente:** Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-DM	PROCEDIMIENTO: Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

(tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho, y según si son potenciales. (Definición ABC, 2015)

5. POLITICAS

- El Jefe de bodega es el responsable de sacar la mercadería que está en la guía despacho.
- Es deber del Jefe de bodega confirmar que la mercadería que saca sea la que está en la guía de despacho.
- Es obligación del Jefe de bodega entregar la guía de pachos y las facturas al transporte para que revise que las facturas constan en la guía de despacho.
- El Jefe de bodega debe entregar la mercadería revisada al transporte con el fin de que este proceda a entregar la misma a los clientes sin ningún inconveniente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Manejo de inventario	
CÓDIGO MAI-DM	PROCEDIMIENTO: Despachar mercadería		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
# Número de reclamos mensuales por despacho de mercadería incompleta	Conteo de reclamos mensuales	3	Mensual	Jefe de bodega
# Número de reclamos mensuales por despacho de mercadería incorrecta	Conteo de reclamos mensuales	3	Mensual	Jefe de bodega

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Facturas que constan en la guía de despacho
	Guía de despacho

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-RV	PROCEDIMIENTO: Manejo de rutas de ventas		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Obtener una ruta de ventas eficiente con el fin de cumplir la meta diaria de clientes visitados.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades del manejo de rutas de ventas, tomando en cuenta los tiempos establecidos por el Jefe de rutas y logística en la visita a cada cliente con el fin de obtener una óptima ruta de venta.


3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de rutas y logística

4. DEFINICIONES

- **Ruta de venta:** Son los diferentes desplazamientos que debe realizar un vendedor para visitar a sus clientes. La mejor ruta es aquella que minimice tiempo, kilómetros y coste. (Ariazusa, 2012)

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-RV	PROCEDIMIENTO: Manejo de rutas de ventas		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3


5. POLITICAS

- Es responsabilidad del Jefe de rutas y logística reestructurar las rutas de ventas actuales con el fin de optimizarlas.
- El Jefe de rutas y logística debe establecer rutas de ventas para quince días con el fin de visitar al cliente dos veces al mes.
- Es función del Jefe de rutas y logística diseñar unas rutas de ventas con el menor porcentaje de tiempos muertos con el fin de visitar a todos los clientes previstos en el día de ruta.

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de clientes no visitados en el día	# Clientes no visitados en el día / Total de clientes diarios	5%	Diario	Jefe de rutas y logística


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-RV	PROCEDIMIENTO: Manejo de rutas de ventas		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Información de clientes actuales
	Recolectar información de clientes nuevos
	Sistema Client Manager
	Excel
	Mapas de la ciudad de Quito
	Información de rutas actuales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-VC	PROCEDIMIENTO: Venta al cliente		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Obtener un pedido del cliente que cubra con todas sus necesidades.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la venta al cliente, tomando en cuenta las técnicas de venta con el fin de obtener un pedido por parte del cliente.


3. LIDER DEL PROCESO

- Vendedores
- Supervisor de ventas

4. DEFINICIONES

- **Técnicas de venta:** le permiten al vendedor presentar su producto/servicio mediante un proceso de suave fluidez (de la entrada al cierre) para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo (por ejemplo, la compra del producto).

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-VC	PROCEDIMIENTO: Venta al cliente	
Edición No.: 01		Pág. 1 de 3

Para ello, diversos autores y expertos en temas relacionados con la venta, sugieren utilizar el modelo AIDA, debido a que su estructura apunta a: 1) obtener la Atención del comprador, 2) mantener su Interés en el mensaje, 3) provocar el Deseo de adquirir el producto y 4) conseguir la Acción de compra. (Thompson, 2006)


5. POLITICAS

- Es responsabilidad del Vendedor conocer las necesidades del cliente con el fin de cubrir sus necesidades.
- El Vendedor tiene como obligación dar un buen servicio al cliente con el fin de obtener un cliente fiel a la empresa y así asegurar una próxima venta.
- Es compromiso del Supervisor de ventas supervisar la actividad de los vendedores con el fin de darles soportes cuando necesiten cerrar una venta.

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
# Número de reclamos mensuales por pedido incompleto	Conteo de reclamos mensuales	3	Mensual	Vendedores y Supervisor de ventas

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-VC	PROCEDIMIENTO: Venta al cliente		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Ruta de ventas diaria
	Información de la empresa
	Catálogos de los productos
	Listas de precios
	Notas de pedido
	Información de descuentos actuales
	Información de promociones actuales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-CO	PROCEDIMIENTO: Cobranza		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Cobrar a tiempo las facturas pendientes a los clientes con el fin de tener una baja cartera vencida.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la cobranza, tomando en cuenta el crédito que tiene cada cliente, con el fin de recuperar la cartera a tiempo.

3. LIDER DEL PROCESO

- Vendedores
- Jefe de crédito y cobranza

4. DEFINICIONES

- **Cobranza:** Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-CO	PROCEDIMIENTO: Cobranza		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

En el primer caso, luego de tener claros cuales son los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado. (Definición, 2015)

5. POLITICAS

- Es responsabilidad del Vendedor cobrar a tiempo las facturas adeudadas por el cliente con el fin de tener una cartera en mora baja.
- El Vendedor está obligado a depositar el dinero recaudado al final del día en una cuenta de la empresa.
- El Vendedor debe cumplir con el seguimiento a las facturas en mora de los clientes de su cartera con el fin de poder dar solución a ciertos casos en donde los clientes ya se hayan pasado el tiempo de crédito concedido por la empresa.
- Es función del Jefe de crédito y cobranzas supervisar la cartera general de la empresa con el fin de tener un porcentaje bajo de la cartera en mora para que así la empresa tenga liquidez.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Ventas	
CÓDIGO VEN-CO	PROCEDIMIENTO: Cobranza		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 3

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
% de cartera vencida por vendedor en un trimestre	Cartera vencida por vendedor / Total Cartera por vendedor	5%	Semanal	Vendedores y Jefe de crédito y cobranza

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Ruta de ventas diaria
	Facturas por cobrar
	Recibos
	Papeleta de depósito
	Reporte de cobros diario
	Sistema Client Manager

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Distribución	
CÓDIGO DIS-EP	PROCEDIMIENTO: Entrega de productos		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Entregar los pedidos de la ruta de establecida a tiempo a los clientes con el fin de darles un excelente servicio.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de la entrega de productos, tomando en cuenta las rutas de entrega ya establecidas.


3. LIDER DEL PROCESO

- Chofer
- Ayudante

4. DEFINICIONES

- **Rutas de entrega:** son las rutas que el Jefe de rutas y logística diseño para optimizar el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DISNACOMPANY CIA. LTDA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO: Distribución	
CÓDIGO DIS-EP	PROCEDIMIENTO: Entrega de productos		
Edición No.: 01			Pág. 1 de 2

5. POLITICAS

- Es responsabilidad del Chofer y ayudante revisar que la mercadería que le entrega el Jefe de bodega está completa.
- El Chofer y ayudante tienen la obligación de entregar los pedidos completos a todos los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

6. INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	ESTANDAR	MEDICIÓN	RESPONSABLE
# Número de pedidos entregados diarios por ruta.	Conteo de pedidos entregados diarios	45	Diario	Chofer y ayudante

7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Facturas para entregar a los clientes

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Anexo 7: Perfiles de Cargo

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: GER

CARGO: Gerente

SUPERVISA A: Jefe administrativo, Jefe de ventas

REPORTA A: -

FUNCIÓN BÁSICA
La función del cargo Gerente es obtener un proveedor calificado, pagar las facturas en mora de los proveedores y supervisar y dar soporte a la personas que está en caja.

FUNCIONES ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1 Obtener proveedores calificados con lo cuales se pueda hacer negocios. 2 Realizar los pagos a proveedores. 3 Dar seguimiento y soporte a la gestión del Jefe administrativo. 4 Supervisar y evaluar constantemente la gestión del Jefe de ventas.

PERFIL DE CARGO									
EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.								
EXPERIENCIA	Se requiere ocho años (8) de experiencia en cargos similares.								
HABILIDADES	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1 Análisis</td><td style="width: 50%;">5 Persuasión</td></tr> <tr> <td>2 Delegación</td><td>6 Planificación y Organización</td></tr> <tr> <td>3 Liderazgo</td><td>7 Resolución de problemas</td></tr> <tr> <td>4 Negociación y conciliación</td><td>8 Toma de decisiones</td></tr> </table>	1 Análisis	5 Persuasión	2 Delegación	6 Planificación y Organización	3 Liderazgo	7 Resolución de problemas	4 Negociación y conciliación	8 Toma de decisiones
1 Análisis	5 Persuasión								
2 Delegación	6 Planificación y Organización								
3 Liderazgo	7 Resolución de problemas								
4 Negociación y conciliación	8 Toma de decisiones								
FORMACIÓN	Liderazgo y toma de decisiones. Técnicas de ventas. Comunicación efectiva. Alta gerencia.								

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

CÓDIGO: JAD

CARGO: Jefe administrativo

SUPERVISA A: Jefe de bodega, Jefe de crédito y cobranza,
Asistente administrativa, Asistente de compras, Tesorería

REPORTA A: Gerente

FUNCIÓN BÁSICA

La función del cargo Jefe administrativo es supervisar, controlar, dar seguimiento y soporte al personal que está bajo su cargo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Dar seguimiento y soporte a las funciones del Jefe de bodega.
- 2 Supervisar y soportar la gestión del Jefe de crédito.
- 3 Revisar los ingresos de mercadería al sistema.
- 4 Verificar y aprobar el envío de ordenes de compra.
- 5 Inspeccionar y aprobar las notas de crédito a clientes.
- 6 Controlar el archivo de documentos (notas de crédito, facturas, retenciones).
- 7 Autorizar anulaciones de documentos (notas de crédito, facturas, retenciones).
- 8 Revisar reportes de cobranza y comprobantes de depósitos.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.	
EXPERIENCIA	Se requiere cinco años (5) de experiencia en cargos similares.	
HABILIDADES	1 Análisis 2 Delegación 3 Liderazgo	4 Toma de decisiones 5 Planificación y Organización 6 Resolución de problemas
FORMACIÓN	Diseño y seguimiento de indicadores financieros. Administración de recursos humanos. Gestión de compra. Administración de bodegas. Administración de la cartera de crédito.	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** JBO**CARGO:** Jefe de bodega**SUPERVISA A:** Ayudante de bodega**REPORTA A:** Jefe administrativo**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Jefe de bodega es recibir y despachar correctamente la mercadería de la bodega, almacenarla y llevar un control de las devoluciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Recibir la mercadería que llega a la bodega (proveedores o devoluciones).
- 2 Revisar que la mercadería este completa y en buen estado.
- 3 Devolver mercadería que está en mal estado.
- 4 Entregar facturas de proveedores y productos nuevos a la Asistente de compras.
- 5 Llevar un control de las facturas de clientes que tienen devoluciones totales o parciales.
- 6 Entregar a la Asistente administrativa las facturas con devoluciones.
- 7 Almacenar ordenadamente la mercadería.
- 8 Revisar que la guía de despacho esté correcta.
- 9 Confirmar que la mercadería esté bien despachada.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.		
EXPERIENCIA	Se requiere tres años (3) de experiencia en cargos similares.		
HABILIDADES	1 Integridad	4 Resolución de problemas	
	2 Liderazgo	5 Toma de decisiones	
	3 Planificación y Organización		
FORMACIÓN	Administración de bodega. Logística.		

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** ABO**CARGO:** Ayudante de bodega**SUPERVISA A:** -**REPORTA A:** Jefe de bodega**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Ayudante de bodega es preparar adecuadamente la mercadería de la guía de despacho.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Preparar la mercadería de la guía de despacho.
- 2 Revisa que la guía de despacho esté correctamente preparada.
- 3 Entrega la mercadería de la guía de despacho al transportista.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de segundo nivel.
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia.
HABILIDADES	<div>1 Trabajo en equipo</div> <div>2 Aprendizaje</div> <div>3 Planificación y Organización</div> <div>4 Orientación al servicio</div>
FORMACIÓN	Administración de bodegas

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** ADE**CARGO:** Ayudante de despacho**SUPERVISA A:** -**REPORTA A:** Jefe de bodega**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Ayudante de despacho es dar un buen servicio de entrega de pedidos a los clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Recibir la mercadería y las facturas a entregar.
- 2 Revisar que la mercadería este completa.
- 3 Pasar la mercadería al camión.
- 4 Organizar la entrega de los pedidos de acuerdo a la dirección de cada cliente.
- 5 Entregar al cliente el pedido completo con la respectiva factura.
- 6 Hacer firmar la recepción del pedido al cliente.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de segundo nivel.		
EXPERIENCIA	Se requiere un año (1) de experiencia en cargos similares.		
HABILIDADES	1 Adaptación	4 Trabajo en equipo	
	2 Aprendizaje	5 Planificación y Organización	
	3 Orientación al servicio		
FORMACIÓN	Auxiliar de despacho.		

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** JCC**CARGO:** Jefe de crédito y cobranza**SUPERVISA A:** -**REPORTA A:** Jefe administrativo**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Jefe de crédito y cobranza es aprobar los pedidos tomando en cuenta varios aspectos de los clientes con el fin de no arriesgar dinero de la empresa y tener controlada las cuentas por cobrar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Aprobar pedidos de clientes.
- 2 Revisar bonificaciones de los pedidos.
- 3 Aumentar cupos de crédito a clientes.
- 4 Aperturar nuevos clientes.
- 5 Realizar arqueos de la cartera vencida a vendedores.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.	
EXPERIENCIA	Se requiere tres años (3) de experiencia en cargos similares.	
HABILIDADES	1 Orientación al servicio 2 Resolución de problemas 3 Toma de decisiones 4 Integridad	5 Juicio 6 Análisis 7 Aprendizaje
FORMACIÓN	Administración de la cartera de crédito y cobranza.	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** AAD**CARGO:** Asistente administrativa**SUPERVISA A:** -**REPORTA A:** Jefe administrativo**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Asistente administrativa atender requerimientos de proveedores y llevar el archivo de documentos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Llevar el archivo de documentos (notas de crédito, facturas, retenciones).
- 2 Entregar retenciones a proveedores.
- 3 Atender requerimientos de proveedores.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de segundo nivel.
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia.
HABILIDADES	<div>1 Aprendizaje</div> <div>2 Trabajo en equipo</div> <div>3 Adaptación</div> <div>4 Orientación al servicio</div>
FORMACIÓN	Eficiencia administrativa. Archivo.

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** ACO**CARGO:** Asistente de compras**SUPERVISA A:** -**REPORTA A:** Jefe administrativo**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Asistente de compras es generar órdenes de compra con el fin de tener un stock para 15 día en la bodega y una vez llegada la mercadería, ingresarla al sistema.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Realiza una orden de compra a cada proveedor de los productos necesarios con el fin de tener una bodega con todo el stock.
- 2 Ingresar al sistemas las facturas de proveedores.
- 3 Realizar la retención a las facturas correspondientes.
- 4 Crear códigos de productos y proveedores nuevos de acuerdo a la secuencia establecida.
- 5 Aplicar las notas de crédito emitidas por el proveedor por mercadería incompleta, a las facturas correspondientes.
- 6 Realizar egresos por mercadería incompleta, a las facturas correspondientes, hasta que el proveedor emita la nota de crédito correspondiente.
- 7 Archivar las facturas pagadas y las facturas por pagar en las carpeta de cada proveedor respectivamente.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.		
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia.		
HABILIDADES	1	Planificación y Organización	4 Trabajo bajo presión
	2	Resolución de problemas	5 Análisis
	3	Toma de decisiones	6 Aprendizaje
FORMACIÓN	Gestión de compras		

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

CÓDIGO: TES
CARGO: Tesorero

SUPERVISA A: -
REPORTA A: Jefe administrativo

FUNCIÓN BÁSICA

La función del cargo Tesorero es ingresar la cobranza al sistema, ingresar la mercadería al sistema por devoluciones parciales o totales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Realizar notas de crédito a clientes.
- 2 Anular facturas de clientes por devoluciones totales.
- 3 Entregar a los vendedores las facturas con devoluciones.
- 4 Ingresar al sistema la cobranza diaria de los vendedores.
- 5 Confirmar el recibo del depósito con saldo en bancos.
- 6 Entregar al Gerente el reporte de la cobranza con depósitos.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de segundo nivel.	
EXPERIENCIA	Se requiere un año (1) de experiencia en cargos similares.	
HABILIDADES	1 Integridad 2 Planificación y Organización 3 Resolución de problemas	4 Trabajo bajo presión 5 Análisis 6 Aprendizaje
FORMACIÓN	Cajero comercial.	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** JVE**CARGO:** Jefe de ventas**SUPERVISA A:** Supervisor de ventas**REPORTA A:** Gerente**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Jefe de ventas es obtener rutas de ventas y entrega de pedidos eficaces, pronosticar ventas y capacitar al personal de ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Reestructurar rutas de ventas.
- 2 Asignar vendedores a las rutas de ventas.
- 3 Dar seguimiento a las rutas de ventas preestablecidas.
- 4 Analizar las rutas de ventas para obtener rutas eficaces.
- 5 Calcular la demanda real del mercado con el fin de pronosticar las ventas.
- 6 Preparar planes y presupuestos de ventas.
- 7 Reclutar, seleccionar y capacitar al personal de ventas.
- 8 Organizar facturas para rutas de entrega de pedidos.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.			
EXPERIENCIA	Se requiere seis años (6) de experiencia en cargos similares.			
HABILIDADES	1	Planificación y Organización	4	Trabajo bajo presión
	2	Resolución de problemas	5	Trabajo en equipo
	3	Toma de decisiones	6	Análisis
FORMACIÓN	Diseño de rutas de ventas. Logística. Gerencia de ventas			

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** SVE**CARGO:** Supervisor de ventas**SUPERVISA A:** Vendedor**REPORTA A:** Jefe de ventas**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Supervisor de ventas es establecer metas y objetivos y dar seguimiento a los mismo con el fin de poder evaluar la gestión de los vendedores tanto en el campo como con indicadores.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Establecer metas y objetivos para la fuerza de ventas.
- 2 Dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos fijados.
- 3 Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- 4 Supervisar en el campo la gestión de los vendedores con el fin de darles soporte
- 5 Revisar y autorizar bonificaciones, descuentos y promociones especiales a clientes.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.			
EXPERIENCIA	Se requiere cuatro años (4) de experiencia en cargos similares.			
HABILIDADES	1	Análisis	4	Resolución de problemas
	2	Liderazgo	5	Trabajo en equipo
	3	Toma de decisiones		
FORMACIÓN	Técnicas de ventas. Ventas efectivas.			

FORMATO DE PERFIL DE CARGO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****CÓDIGO:** VEN**CARGO:** Vendedor**SUPERVISA A:** -**REPORTA A:** Supervisor de ventas**FUNCIÓN BÁSICA**

La función del cargo Vendedor es dar un excelente servicio al cliente y por medio de la ventas cubrir su necesidades con lo cual genera ganancias a la empresa y por medio del cobro a tiempo, dar liquidez a la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1 Visitar a los clientes de la ruta de ventas preestablecida.
- 2 Dar información sobre la empresa.
- 3 Cobrar las facturas vencidas de los clientes
- 4 Tomar pedidos a los clientes.
- 5 Depositar en el banco lo cobrado en el día de trabajo.
- 6 Entregar en caja el reporte de cobros y el recibo del depósito.

PERFIL DE CARGO

EDUCACIÓN	Título de segundo nivel.	
EXPERIENCIA	Se requiere un año (1) de experiencia en cargos similares.	
HABILIDADES	1 Integridad 2 Negociación y conciliación 3 Orientación al servicio 4 Resolución de problemas	5 Toma de decisiones 6 Trabajo en equipo 7 Aprendizaje 8 Análisis
FORMACIÓN	Técnicas de ventas. Servicio al cliente.	